

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

**Формирование методики разработки бизнес-плана в образовательных
организациях**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой:
д.п.н., профессор
_____ С.Л.Фоменко
подпись
«__» _____ 20__ г.

Исполнитель:
Геринг Татьяна Михайловна,
студентка МЭО-1501 группы
Направление «38.04.02
Менеджмент»

(подпись)

Нормоконтролер:
Специалист кафедры Э и М
_____ О.В.Смоленцева
«__» _____ 20__ г.

Научный руководитель:
Гаврилов Денис Евгеньевич,
к. э. н., доцент

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	14
1.1. Бизнес - планирование в деятельности образовательной организации.....	14
1.2. Сущность бизнес - плана.....	19
1.3. Особенности разработки бизнес - плана для некоммерческой организации.....	24
1.4. Бизнес -планирование на основе кластерного подхода в образовательных организациях.....	31
Выводы по I главе.....	47
ГЛАВА 2. ЧАСТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ МЕТОДИКИ СОСТАВЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА	49
2.1. Алгоритм составления резюме бизнес- плана	49
2.2. Механизмы по описанию анализа отрасли	52
2.3. План действий по исследованию рынка и конкуренции.....	59
2.4. Конструктивные шаги по разработке плана маркетинга.....	65
2.5. Практические методы по составлению плана производства.....	73
2.6. Организационный раздел бизнес- плана.....	77
2.7. Предложения по составлению финансового плана и рискам.....	84
Выводы по II главе	90

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-	
ПЛАНА СОЗДАНИЯ ЦЕНТРА РАННЕГО РАЗВИТИЯ	92
3.1. Резюме.....	92
3.2. Рынок и конкуренция.....	94
3.3. План маркетинга.....	102
3.4. Финансовый план.....	111
3.5. Ожидаемые риски и их страхование.....	122
Выводы по III главе.....	124
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	125
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	131
ГЛОССАРИЙ.....	138
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	141

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования: рыночные отношения в России формируют кардинальный поворот событий, имеющих собственную методологию, логику развития, в которых действуют свои законы, механизмы и применяются методы познания и регулирования, что обязывает применять новые уникальные подходы к внутрифирменному планированию.

Перемены, произошедшие в системе образования находятся в противоборстве основных конфронтирующих процессов: внешнего (разрушающего) - недостаточное финансирование образовательных учреждений со стороны государства и внутреннего, способствующего саморазвитию системы образования.

Решение всех этих вопросов обеспечивается бизнес - планированием, главное достоинство которого заключается в разработке бизнес - плана, который позволит продемонстрировать выгодность предлагаемого проекта и привлечь потенциальных финансовых клиентов, что несомненно повысит ресурсную базу образовательных учреждений.

Бизнес-план внедрился в практику российского предпринимательства как инструмент стратегического планирования и существенный документ для ведения деловых переговоров, а также как коммуникатор для государственных управляющих органов.

Значимость этого документа подтверждается в ряде стран Западной Европы, а также России без предоставления которого невозможно зарегистрировать новое предприятие. Грамотно разработанный бизнес-план сопутствует росту фирмы, завоеванию новых позиций на рынке, перспективным планам своего развития.

Разделы бизнес- плана раскрывают основную идею и цель бизнеса, оригинальность и новизну педагогических технологий и уникальность образовательных услуг, предоставляемых высококвалифицированными

специалистами, оценку рынка, стратегию поведения фирмы, производственную структуру и т.д.

Немаловажно планирование и в некоммерческой деятельности, где требуются детализация предварительных разработок создания проекта и их предугадывание в долгосрочной перспективе.

В связи с принятием Федерального закона № 83-ФЗ от 08.05.2010 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» у образовательных учреждений с 1 января 2011 года появились три новых статуса: казенные, бюджетные, автономные. Перевод бюджетных образовательных учреждений предполагает изменение в содержании образовательного процесса, а также в деятельности руководителя.

Актуальность темы исследования определяется, во - первых, в необходимости развития и создания проектов в автономных некоммерческих, как и в коммерческих образовательных учреждениях, приносящих доход организации, поэтому перед созданием таких проектов первостепенной задачей перед руководителем стоит - наличие бизнес - плана для стратегического обеспечения образовательных организаций. Поэтому данная тема исследования особо актуальна для руководителей современных образовательных учреждений.

Во - вторых, с одной стороны, бизнес - план - обязательный документ для обоснования целесообразности той или иной деятельности предприятий, их санации и реструктуризации. С другой стороны, бизнес - план выступает целесообразным инструментом технического, экономического и финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями, что способствует развитию и самоутверждению образовательных учреждений.

В - третьих, бизнес- план должен сыграть ключевую роль в решении задач выхода нашего общества из состояния стагнации, направляя усилия на

формирование социального рыночного общества, соответствующего его основным принципам и стандартам, что принесет неоценимый вклад в российскую науку и пользу всему обществу, как правило, данное предположение находит поддержку у государства.

В - четвертых, у большинства образовательных организаций отсутствует необходимый и достаточный опыт работы в условиях рынка, и тем не менее многие зарубежные методические разработки, несомненно, требуют адаптации и корректировки их к отечественным условиям в соответствии с имеющимися правовыми, хозяйственными условиями российской экономики, так как преобладание планирования представляется абсурдным, вредным для экономики нашей страны и недопустимым действием.

Поэтому в данной работе рассмотрена методическая сторона разработки разделов бизнес - плана, адаптированных к российским условиям для решения ежедневно возникающих практических вопросов, необходимых для перспективы развития образовательных организаций. Заинтересованность современных руководителей в эффективном управлении хозяйственной деятельностью, основанной на реальных результатах в образовательных учреждениях, а также российская экономика, символизирующая бизнес - план как инструмент планирования и обобщения информации, еще более актуализирует тему исследования и данную работу.

Несомненно, на практике отчетливо заметно, что до сих пор отсутствует единое мнение по вопросам адаптации бизнес - плана к реальным хозяйственным, социальным, правовым условиям на перспективу развития образовательных учреждений как ресурса предпринимательской деятельности, не разработано единых совершенных методик предпринимательских проектов, имеющих в основе научную базу и основанных на практических данных и опыте нашего общества, отсутствует единый методический подход к использованию актуальных методик подготовки разработки бизнес-плана для консультационной и учебной

работы по развитию управленческих знаний и навыков в новых институциональных условиях, недостаточно исследованы вопросы максимально поддерживающие предпринимательскую инициативу руководителей для привлечения и реализации одного из значимых факторов развития экономики- человеческий капитал, инновационную активность и ответственность персонала, поэтому сложно современному руководителю разобраться в потоке информации, не имеющей четкого алгоритма по вопросам бизнес- планирования, таким образом необходимость рассмотрения бизнес - плана в качестве ресурса предпринимательской деятельности базируется на определенных **противоречиях**:

1. *На социально- управленческом уровне*: между необходимостью в создании бизнес-плана, как инструмента, имеющего возможность повысить качество образовательного процесса и снизить риск финансовых операций в ОУ и отсутствием у руководителя компетенции документального оформления бизнес - плана как ресурса предпринимательской деятельности.

2. *На научно-управленческом уровне*: противоречие между потребностью руководителей образовательной сферы в консультационной и учебной поддержке бизнес- планирования для развития автономных образовательных организаций и отсутствием теоретического обоснования адаптации бизнес - плана к реальным хозяйственным, социальным, правовым условиям на перспективу развития образовательных организаций.

3. *На научно-методическом уровне*: между готовностью современных руководителей образовательных организаций в достижении стратегических целей развития организации и отсутствием единых методик разработки предпринимательских проектов, адаптированных к системе образования.

Необходимость решения данных противоречий усиливает актуальность данного исследования и определяет ключевую **проблему**:

без теоретического обоснования адаптации бизнес - плана к реальным хозяйственным, социальным, правовым условиям на перспективу развития образовательных организаций невозможно удовлетворить потребность

руководителей образовательной сферы в консультационной и учебной поддержке бизнес-планирования для развития автономных образовательных организаций.

Актуальность исследования, противоречия и проблема обусловили выбор *темы* диссертационного исследования: «Формирование методики разработки бизнес - плана в образовательных организациях»

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать методические рекомендации для разделов бизнес- плана в образовательных организациях.

Объект исследования: бизнес - планирование в сфере образования.

Предмет исследования: методическое обеспечение (методы, подходы, инструментарий) при разработке разделов бизнес-плана в организациях образования.

Гипотеза исследования: разработка бизнес-плана в образовательных организациях будет эффективна, если будут выполнены следующие условия:

- определена роль бизнес-плана в развитии организаций образования;
- аналитически обоснована необходимость бизнес- планирования в образовательных организациях;
- описана методика разработки разделов бизнес-плана в сфере образования;
- теоретически обоснована методическая поддержка по разработке бизнес-плана под кластеризацию образовательного пространства.

В соответствии с целью, объектом исследования, предметом и гипотезой исследования определены **задачи:**

1. Рассмотреть особенности бизнес- планирования в сфере образования.
2. Аналитически обосновать необходимость бизнес- планирования в образовательных организациях Свердловской области.
3. Адаптировать существующие методики бизнес- планирования для разработки бизнес-плана создания кластерных образовательных систем.

Для реализации диссертационного исследования включены следующие **методы исследования:**

Теоретические методы: сравнение, факторный анализ, обобщение, статистическое и математическое моделирование.

Эмпирические методы - социологический опрос, анкетирование, тестирование, включенное наблюдение, анализ документов, метод экспертной оценки, разработка методики, математические и статистические расчеты.

Исследовательская база: теоретическую базу диссертации составили: общегосударственные и ведомственные нормативные правовые акты; научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области бизнес - планирования, экономистов, социологов, философов, политологов, психологов по проблемам использования стратегического планирования в образовательных организациях, материалы научных конференций, научные публикации. Практической базой исследования стали автономные образовательные учреждения всех типов в четырех городах Свердловской области.

Значимая роль в **теоретико-методологической основе исследования** отведена концепциям стратегического планирования, сравнительному анализу, принципам выявления сущности понятий и их определений; синергетическому, системному, социокультурному, функциональному, проблемно - деятельностьному, диалектико- материалистическому подходам.

В работе нашли отражение теоретические и методологические аспекты исследования проблем бизнес- планирования при осуществлении предпринимательской деятельности в образовательных учреждениях ведущих зарубежных ученых, основным примером являются Н. И. Ансофф, М. Альберт, П. Дойль, Ф. Котлер, И.В. Каверн, Ж.Ж. Ламбен, Г. Армстронг, Ф.Х. Найт, М.Х. Мескон, А.А. Томпсон, Peter F. Drucker и др.

Вопросы развития и функционирования бизнес -планирования как сектора рыночной экономики рассмотрены в трудах отечественных ученых:

С.Н. Андреева, В.А. Барина, О.Н. Бекетовой, В.П. Букова, В.Д. Грибова, М.И. Дудина, А.С. Пелиха, Э.А. Уткина, И.И. Ушакова, Ю.Н. Лапыгина и др.

Среди исследований разработки бизнес-плана в образовательных организациях целесообразно отметить научные труды отечественных авторов: И.Н. Герчиковой, М.Г. Лапусты, А.О. Грудзинского, С.А. Езоповой, В.Я. Горфинкеля, С.В. Разумовой, Л.С. Киселевой, и др

Вопросам изучения конкурентоспособности организаций, в том числе в сфере бизнес- планирования, используя кластерный подход, посвящены работы А.А. Симоновой А.А. Батталовой, Р.Ю. Белоусовой, Ю.В. Громыко, М. Портера, Г.А. Корецкого, С.Р. Древинга, Я.А. Ефимовича.

Эмпирическая база выпускной квалификационной работы состоит из материалов стратегического исследования, проведенного автором в 2015-2017 годах.

Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2015г. по 2017 г. и включило три этапа:

На первом этапе (2015-2016 гг.) - изучались зарубежные и отечественные научные источники; проведен анализ нормативных документов, рассматривались и прорабатывались проблемы и перспективы бизнес- планирования в образовательных организациях; уточнялась теоретическая и методическая фабула исследования; формировались общие концепции, научный аппарат: формулировались противоречия, цель, объект и предмет научного диссертационного исследования.

На втором этапе (2016г.) аналитически обосновывалась потребность в методологическом обеспечении образовательных организаций по разработке и внедрении методических рекомендаций для бизнес-планирования в сфере образования; проводилось формирование методики по разработке единого бизнес-плана на основе кластерного подхода для организаций образования.

На третьем этапе (2017г.) проводилось экспериментальное исследование, обобщение материалов и оформление его результатов.

Научная новизна исследования: научное обоснование адаптации методики бизнес- планирования (UNIDO) для разработки бизнес-плана создания кластерных образовательных систем.

Теоретическая значимость исследования: состоит в том, что авторский подход к исследованию восполняет пробел в обосновании теоретико-методологических основ бизнес- планирования как ресурса предпринимательской деятельности, актуализирует проблемы современного стратегического планирования, существенно дополняет его значимость и роль, оказывающей влияние на эффективность реализации разработки бизнес-плана в рамках образовательного пространства.

Практическая значимость работы состоит:

- в методическом описании процесса разработки разделов и внедрения бизнес - плана в сфере образования;

- проведен анализ рынка образовательных услуг в городах северного куста Свердловской области (Волчанск, Карпинск, Краснотурьинск) и определена значимость и перспективность бизнес- планирования по разработке разделов бизнес-плана создания образовательных кластеров.

- содержащиеся в диссертации положения по дальнейшему совершенствованию стратегических проектов в образовательных организациях могут представлять интерес для практической деятельности органов управления системой образования. Основные результаты исследования могут использоваться в учебном процессе при подготовке административного и педагогического персонала организаций дошкольного и начального образования. Реализация рекомендаций будет способствовать совершенствованию системы стратегического планирования в образовательных организациях.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечена исходными методологическими позициями, полнотой признанных теоретических положений отечественной и зарубежной науки, адекватностью апробированных методов и средств исследования, анализом

современных достижений механизмов по разработке бизнес-плана в образовательной сфере; выбором и разработкой методического инструментария, соответствующего цели, объекту, предмету, задачам и гипотезе диссертационного исследования; качественным и количественным анализом экспериментальных данных, подтвержденных методами математической статистики (программой Excel, Project Expert 7.0). Степень обоснованности научных положений, рекомендаций и выводов опирается на представительность и достоверность данных, корректность методик исследования и проведенных математических расчетов.

Апробация и внедрение результатов исследования:

Основные результаты и положения диссертационного исследования представлены на научно - практических мероприятиях разного уровня. По теме диссертации опубликовано 6 статей, в которых нашли отражение теоретические принципы и результаты работы:

1. Геринг Т.М., Аликперов И.М. Бизнес- планирование в образовательных учреждениях: цели, проблемы, возможности[Текст] // Молодежь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент: сб. науч. ст. VII межд. науч.- практ. конф.; Урал. гос. пед. ун-т; под науч. ред. И.А. Симоновой, М.С. Кривошековой, Е.М. Алексеевой, П.В. Кропотухиной.- Екатеринбург:[б.и.], 2016.- С.135-139.

2. Геринг Т.М. Перспективы кластеризации образовательного пространства // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы [Текст]: сб. науч. ст. IV межд. научно- практ. конф.; Урал. гос. пед. ун - т; под науч. ред. А. А. Симоновой, С. Л. Фоменко; общ. редакцией М.А. Воробьева.- Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2016. - С. 72-78.

3. Геринг Т.М. Кластерный подход в бизнес- планировании как форма развития образовательных систем: проблемы, перспективы, возможности // Инновационное обеспечение уровневого образования студентов в высших учебных заведениях. [Текст]: сб. науч. ст. -Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017.- С. 36-41.

4. Геринг Т.М., Оболенская А.Г. Кластерная модель управления развитием образования на муниципальном уровне // науч. жур. «Бизнес. Образование. Право.», г. Волгоград, 2017.

5. Геринг Т.М., Гаврилов Д.Е. Бизнес-планирование образовательных организаций на основе кластерного подхода // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения [Текст]: сб. науч. ст. междун. науч.- практ. конф.- Сургут: АМИ, 2017.- С. 143- 154.

6. Геринг Т.М., Гаврилов Д.Е. Молодым руководителям нужен SWOT-анализ // Совершенствование методологии познания в целях развития науки [Текст]: сб. науч. ст.межд. науч.-практ. конф.-Самара:АМИ,2017. - С.65-71.

На защиту выносятся положения:

1. Подтверждена необходимость бизнес- планирования для обеспечения развития образовательных организаций.

2. Дана авторская трактовка дефиниции понятия бизнес-план создания образовательных кластеров. Бизнес -план - стратегический механизм развития образовательных систем, формирующий инновационные структуры взаимодействующих социальных объектов в муниципальных образованиях на территориальном уровне и обеспечивающий создание предпринимательской среды.

3. Теоретически обоснована адаптированная методика UNIDO разработки бизнес-плана для создания образовательных кластеров.

4. Описана методика разработки разделов бизнес-планов, используемых в сфере образования.

5. Методика апробирована при создании бизнес-плана открытия Центра раннего развития в г. Волчанск.

Структура и объем магистерской диссертации: диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, состоящего из 71 источника. Основной текст изложен на 130 страницах. В работе содержится 25 таблиц, 15 рисунков, 15 формул.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1.1. Бизнес - планирование в деятельности образовательной организации

Мировая практика констатирует, что большое количество предприятий бизнеса терпят убытки только потому, что не прогнозировали или неправильно предугадали изменение внешней среды и не в полном объеме оценили свои возможности.

Под бизнес- планированием (деловым планированием) понимают процесс выработки действий по достижению целей фирмы (компании, предприятия) [4, с. 132].

Предмет планирования - деятельность компании, сосредоточивающаяся в стремлении к реализации основных целей, соразмерных миссии компании.

Рассмотрим точку зрения различных авторских подходов дефиниции бизнес - планирования:

По Файолю процесс планирования (предвидения) является центральным, руководитель должен оценивать будущее и предвидеть его.

Бизнес -планирование -объективная оценка деятельности, предприятия, фирмы, инструмент для осуществления проектно- инвестиционных решений в соответствии с условиями конкурентного рынка и экономической ситуацией в целом на конкретный момент времени [15, с. 255].

Анализируя мнения авторов, можно сделать вывод:

Бизнес - планирование - это упорядоченная цикличность приемов и действий, связанная с инструментом прогнозов окружающей среды,

постановкой целей бизнес - планирования, разработкой и реализацией бизнес - плана, продвижением его на рынок интеллектуальной собственности, осуществляя контроль за выполнением.

В современных условиях целесообразна абсолютно новая система управления экономикой, сформированная на перемене форм собственности, перестройке механизмов хозяйствования, переходе предприятий образования на самоуправление, самоокупаемость, самофинансирование [49, с. 14].

Должны быть четко дифференцированы компетенция и ответственность органов управления на всех ступенях и во всех сферах, сформированы условия для рациональной работы предприятий и объединений.

Многолетние исследования зарубежных фирм и российских предприятий отметили, что недооценивание планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка, сведение его к минимуму, некомпетентное осуществление или игнорирование, зачастую приводят к неоправданным экономическим потерям и, зачастую, к банкротству [71, с.439].

Компетентные руководители уверены, что приоритетом всех великих битв является - план, а только потом игра продолжается в реальной действительности.

Рынок не оказывает давления и не отрицает планирование вообще, а передислоцирует его в первичное производственное звено.

Не существует соответствия утверждения теории в мировом опыте о том, что планирование ротирует рынок и цены. Не «план или рынок», а «и рынок и план» отвечает интересам предпринимателей и стабилизирует экономику страны и всех ее хозяйствующих субъектов [9, с.154].

В рыночных условиях хозяйствования, организации широко маневрируют преимущества планирования в конкурентной борьбе.

Не спроста автор японского экономического чуда С. Окиото убедительно указывал на целесообразность комбинирования рыночных механизмов, а также государственного планирования и регулирования.

Планирование - это гениальное достижение человеческого разума, которое является практически реальным и уместным элементом функционирования людей в быту и на производстве [35, с.269].

Главное достоинство бизнес- планирования фиксируется в правильно составленном детализированном бизнес-плане, который дает перспективу развития организации, таким образом, отвечает на вопрос о целесообразности вложения средств и осуществимости идей и проектов любого типа, а также просмотр вероятности осуществления самых сложных проблем.

Сегодня бизнес-план - обязательный документ для обретения инвестиций, обоснования уместности той или иной деятельности предприятий, их санации и реструктуризации. В условиях рыночной экономики бизнес-план характеризует себя как необходимый инструмент технического, экономического и финансового, управленческого обоснования дела, инкорпорируя взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями [44, с.58].

Предназначение бизнес-плана заложено в обосновании модели функционирования бизнеса и передачи поведения этой модели на рынке с услугами или группой услуг. Успех бизнеса диагностируется обычно «тремя китами»:

- 1) конкурентоспособность организации;
- 2) основательная разработка идеи;
- 3) достаточность средств.

Решение данных вопросов обеспечивается бизнес - планированием, поэтому любую деятельность, приносящую доход, в мировой практике принято начинать с разработки бизнес-плана. Только тогда организация становится надежным и доходным делом.

В российских условиях отчетливо просматриваются два подхода, применяемых к процессу бизнес- планирования. Первый - предусматривает разработку бизнес-плана внешней консалтинговой компанией, где

инициаторы проекта фигурируют в нем посредством подготовки исходных данных. Однако наиболее предпочтительным представляется второй подход, при котором предприниматель самостоятельно работает над бизнес-планом, получая консультации у специалистов (например, маркетологов) или потенциальных спонсоров и инвесторов, если это необходимо. В силу незначительных компетенций в финансовых и маркетинговых вопросах у инициаторов проекта, обычно над разработкой бизнес-плана работает группа специалистов. Гораздо сложнее предстоит ситуация с начинающими предпринимателями, которым приходится разрабатывать бизнес-план в одиночку, используя соответствующую литературу, а в наиболее сложных случаях получить консультации у специалистов из этой сферы или более опытных коллег. Большинство отечественных авторов, такие как Э.А. Уткин, И.И. Ушаков, В.П. Буров подчеркивают, что для российских организаций к наиболее популярным и актуальным областям бизнес-планирования в современной экономической ситуации относятся [59, с.108]:

- генерирование бизнес-линий (инвестиционных проектов), как комплекс продолжительных привилегий и конкурентных премий, специализированного и универсального имущества, технологий, которые гарантируют возможность получать предназначенный доход;

- разработка бизнес-планов спецназначения, финансового и экономического характера.

В общей сложности, российская специфика бизнес-планирования формируется следующими обстоятельствами [19, с.92]:

во-первых, ограниченной возможностью практиковать консалтинговые услуги подготовленных компаний, вследствие их высокой стоимости и достаточно низкого качества предоставляемого документа, представляющего собой репрезентативный вариант бизнес-плана, заимствованного из любого пособия по бизнес-планированию. Во-вторых, отсутствием определенных правовых норм по регулированию иных отраслей бизнеса. В-третьих, дефицитом высококвалифицированных специалистов по бизнес-

планированию, способных создать и реализовать бизнес-план, выполнив надлежащий комплекс мер по его продвижению. В-четвертых, некачественной разработкой разделов бизнес-плана, объединенных с юридическими аспектами ведения определенного бизнеса. В-пятых, для процветания бизнес-планирования на российских предприятиях рационально совершать действия по привлечению инвесторов как внешних, так и иностранных. В-шестых, надлежит не нацеливаться на зарубежный опыт бизнес-планирования, а принимать во внимание отечественную деловую практику имеющую свою специфику.

Следует отметить, что значимая часть предпринимателей, не плохо изучившая зарубежные источники, раскрывающие проблемы бизнес-планирования и отчетливо следовавшая пошаговым рекомендациям по разработке бизнес-планов, встретила с рядом препятствий, нестандартных для российской действительности. Зачастую это связано с тем, что условия, в которых функционируют российские предприятия, не позволяют им использовать зарубежные методические разработки без адаптации бизнес-плана к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим ситуациям [37, с.52].

Несмотря на экономические и социальные перемены, происходящие в России и пробудившие к жизни новый стиль в планировании и управлении, практически остались без изменений. Отсутствие надлежащих компетенций разработки бизнес-планов в распространенных системах планирования не позволяют им эффективно использовать предлагаемые инструменты

Таким образом, значимость бизнес-планирования в деятельности организации фиксируется в его экономической составляющей, как инструмента, способного привлечь и грамотно использовать инвестиции в условиях ограниченности ресурсов организации.

1.2. Сущность бизнес - плана

Бизнес-план - это сформированная аргументация дела, предоставляющая возможность оценить по достоинству эффективность принятых решений, проектируемых механизмов и доходность проекта.

Цель подготовки бизнес-плана состоит в передаче деловой информации до всех заинтересованных лиц и организаций: потенциальных партнеров и участников в бизнесе, органов управления всех уровней, реальных инвесторов, экспертов и т.д.

Рассмотрим различные авторские подходы, касающиеся определения бизнес-плана.

По мнению авторов Э.А. Уткина, И.И. Ушакова, С.В. Петуховой бизнес-план - это развернутое обоснование проекта, обеспечивающее возможность качественно оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный проект [45, с.12].

По мнению В.П. Букова бизнес-план - это объективная оценка предпринимательской деятельности и обязательный инструмент проектно-инвестиционных решений [9, с.207].

Все авторы сходятся во мнении, что понятие бизнес-плана отображает специфику деятельности организации, служит обоснованием инвестиционного этапа. Наиболее обобщающая дефиниция бизнес-плана отражает следующее предположение:

- бизнес-план - это составленный на определенный период документ, в котором разработана стратегия и тактика, представлены цели и задачи организации, отражающие все аспекты его существующей или открываемой деятельности, обозначены плановые показатели, которых может достичь организация в результате сохранения текущей рыночной конъюнктуры вследствие прогнозных изменений на рынке [23, с.172].

Следовательно можно выделить три типа бизнес-планов, занимающих центральное место в формальном процессе планирования, как функции управления бизнесом [14, с. 343]:

- управленческие бизнес-планы - используются для управления текущей деятельностью и развитием организации;
- бизнес-планы проектов - сосредоточены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данной организации;
- разовые бизнес-планы - нацелены на принятие специальных важных решений, связанных с управлением бизнесом.

Центральное место в системе бизнес - планирования отведено управленческому бизнес-плану, который является ключевым звеном процесса бизнес - планирования и выявляет цели и направления (стратегии) для достижения этих целей. Управленческий бизнес-план, в отличие от стратегического, содержит более детальные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки такого типа бизнес-плана должны стать сбалансированная стратегия и подробный план действий с поэтапным достижением поставленных целей.

Бизнес-план проектов возникает при необходимости принятия решения по капитальным затратам для менеджмента, принимая во внимание, что все проекты должны быть сосредоточены на приемлемое достижение интересов организации. Точнее сказать, любые капитальные затраты должны быть направлены на реализацию достижения целей, фиксированных управленческим бизнес-планом. По этому поводу, бизнес-планы проектов должны быть непосредственно согласованы с теми целями, которые определены организацией в планируемом периоде. Каждый из намеченных проектов должен занимать достойное место в решении поставленных перед организацией задач. Однако определенные проекты могут и не касаться текущих задач, так как объединены с более долгосрочными целями организации и являются самостоятельным объектом управления.

Бизнес-планы разовых решений разрабатываются «по требованию». Это не означает, что они не имеют взаимосвязь с другими типами бизнес-планов, наоборот, организация такого типа бизнес-плана способствует успешному решению конкретной задачи управленческого бизнес-плана. Например, специально разработанный бизнес-план дает возможность удачно заключить контракт для привлечения кредитных средств банка и т. д.

Существует и иная классификация бизнес-планов: бизнес-план организации, бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта, структурного подразделения, бизнес-план проведения санации, реструктуризации, процедуры приватизации, обоснования лизинга, доступа к кредитной линии и т.д. [36, с.223].

В данной работе будет рассматриваться методика разработки разделов бизнес-плана образовательной организации. Бизнес-план организации олицетворяет целостный план развития организации на определенный период с представленными отчетными финансовыми документами и служит главным инструментом производственной деятельности.

Бизнес-план разрабатывается для подтверждения текущего и перспективного планирования развития организации, выбора новых форм деятельности. Рациональный период составления бизнес-план может быть на 3-5 лет: на первый (текущий) год с детальным анализом хозяйственной деятельности предприятия в предстоящие 12 месяцев и расширенный на последующий период.

Такой план содержит историю предприятия, его потенциальные возможности, оценку внешней и внутренней среды во времени и бизнесе, конкретные сведения о стратегии маркетинга и развитии бизнеса. В плане отмечаются возможности по предотвращению рисков и намечены меры по их снижению. Руководство организации в процессе ее функционирования обязано отчетливо предвидеть потребность на перспективу в интеллектуальных, финансовых, материальных, трудовых ресурсах, источники их приобретения, а также иметь навык рассчитывать

эффективность использования имеющихся ресурсов в процессе деятельности организации. В условиях рыночной экономики организация не может достигнуть стабильного успеха без четкого алгоритма планирования своей деятельности. Необходимо непрерывно аккумулировать информацию о состоянии целевых рынков, состоянии на них конкурентов, персональных перспективах и возможностях.

Планирование деятельности организации при помощи бизнес-плана имеет следующие предпочтения [39, с. 74]:

- обязывает руководителей углубленно изучать перспективы фирмы;
- позволяет осуществлять отчетливую координацию инициированных усилий по достижению намеченных целей;
- устанавливает показатели деятельности фирмы, надлежащие для последующего контроля;
- побуждает руководителей к конкретике диагностирования целей и путей их достижения;
- мобилизует фирму к внезапным изменениям рыночных ситуаций;
- формализует обязанности и ответственность руководителей фирмы.

Бизнес-план стремиться к достижению следующих целей [55, с.361]:

- реализовать стратегическое планирование деятельности фирмы;
- привлечь сторонние средства под реальный проект.

Как принято считать, потребность в бизнес-плане формируется при решении следующих задач:

- открытие нового дела, определение профиля будущей организации и ведущих направлений ее деятельности;
- переориентация действующей организации, выбор новых инструментов, методов, направлений и ведение предпринимательской деятельности;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Степень конкретизации бизнес-плана обуславливается от цели, поставленной его создателями. В отдельных случаях не обязательно

осуществлять детальную проработку бизнес- плана , так как часть разделов может отсутствовать. В остальных случаях для бизнес-плана требуется разработка в полном объеме, с проведением трудоемких маркетинговых исследований, поэтому бизнес-план должен [1, с.136]:

- иметь предельно четкое и конкретное содержание, поэтому он требует тщательной проработки;
- осуществить реальную концепцию о функционировании организации и ее месте на рынке;
- обеспечить производственными характеристиками будущую организацию, структурировать схему ее функционирования;
- раскрыть принципы и методы руководства организацией;
- содержать программу управления финансами;
- предоставить перспективы развития организации инвесторам и кредиторам.

Предназначение бизнес-плана раскрывает особенности его составления.

В момент полного проявления особенностей бизнес-плана, сформированного для привлечения средств под конкретный проект, возможно представить следующее: (привлекательное резюме; тщательно разработанный финансовый план и анализ рисков; реальные сроки окупаемости проекта; обоснованная маркетинговая стратегия организации, гарантирующая окупаемость проекта).

Ведущий центр бизнес-плана - концентрация финансов. Именно бизнес-план - основное условие для увеличения капитала фирмы, а также служит основой бизнес- предложения при переговорах с будущими партнерами и инвесторами. Процесс разработки бизнес-плана позволяет произвести основательный и детальный анализ начатого дела.

1.3. Особенности разработки бизнес - плана для некоммерческой образовательной организации

Некоммерческие организации (НКО) являются предприятиями, которым необходимо функционировать надлежащим образом. Предпринимателям и менеджерам в условиях рынка и жесткой конкуренции данных предприятий нельзя полагаться только на опыт, интуицию и возможные удачные обстоятельства.

Отказ от использования бизнес- планирования при управлении организацией сопровождается сомнениями, искаженными комбинациями, несвоевременной переменной тенденции, что приводит к появлению причин необоснованности состояния дел [38, с.75].

Проблема повсеместного использования бизнес- планирования в ипостаси основного инструмента управления некоммерческими организациями затруднена недостаточным методическим обеспечением данной основной функции управления и неготовностью большинства менеджеров к ее реализации на своем предприятии.

При исследовании процесса возникновения общих комбинаций и методов управления некоммерческими организациями можно выделить две характерные ситуации [61, с.12]:

- 1) употребление установленных концепций и методов, характерных для обеспечения процесса управления в образовательных системах;
- 2) использование новых подходов к управлению, способствующих учесть специфику НКО и гарантировать процессу управления более качественный уровень.

Целесообразно акцентировать выделение тех характерных черт, которые раскрывают специфику управления такими предприятиями. Регистрация качественных характеристик НКО представляет собой базовое условие формулирования частных положений менеджмента для такой категории предприятий. В рамках нашего исследования наиболее

важно принять в расчет значимые характеристики:

- компактность управленческой команды и многофункциональность менеджеров;
- отсутствие внушительных управленческих структур, простота информационных связей, быстрота принятия решений;
- доминирование стратегического и тактического мышления для быстроты принятия управленческих решений;

Наиболее важными факторами успеха НКО являются беспрестанный поиск новых идей, превращение их в проекты и реализация этих проектов. Рассмотрим базовые составляющие достижения успеха организации:

- поиск конкурентной идеи;
- детальная разработка идеи;
- поиск подходящих ресурсов;
- практическая реализация проекта [17, с.4].

Бизнес-план проекта характеризуется как воплощение всех составляющих достижения успеха организации. Бизнес-проект позволяет изложить бизнес - идею, спроектировать и донести план реализации данной идеи до заинтересованных лиц. Зачастую, бизнес-план является ключевым и единственным основанием для формирования третьей составляющей - финансовых ресурсов [10, с. 75].

Реализация проекта предписывает генерирование системы управления проектами, основная частью которой отведена бизнес-плану. Распространенными причинами неудач в реализации проекта является недостаточное внимание к процессу планирования или игнорирование его вообще. Проигрыш проектов случается из-за недостатка ресурсов, недостижимых сроков, ошибочная формулировка цели или ее изменение в процессе проекта, отсутствие детального планирования, разобщенности проектной команды, к тому же образующих конфликтов между целями проекта и интересами подразделений организации. Последнее указывает на актуальность связи бизнес-плана проекта с общим управленческим бизнес-

планом. В зависимости от объема проекта и вида проектируемой деятельности, структура и конкретизация отдельных разделов могут меняться. Отметим, что бизнес-план проекта всегда начинается с маркетинговых исследований рынка и завершается оценкой эффективности и риска инвестиций.

Наличие бизнес-плана играет значительную роль на начальной стадии НКО. При открытии любого проекта бизнес-план даст четкую картину поэтапных действий и поможет избежать необоснованных финансовых вложений. Отдельно взятая компания составляет свой индивидуальный, характерный только для ее бизнеса инвестиционный проект, при этом используя собственное видение и структуру, отличающиеся в зависимости от целей бизнес-плана, характера бизнеса и требований инвесторов. Например, бизнес-план производственной компании должен будет включать свои разделы, иные от бизнес-плана, составленного для предприятия сферы услуг. В то же время инвестиционный проект, предусмотренный для внутренних целей, будет отличен от бизнес-плана, направленного на привлечение инвестиций [26, 223].

Бизнес - план помогает некоммерческим организациям обеспечить фокус на достижении своей определенной миссии. Это фокусирование может помочь некоммерческим организациям использовать свои ресурсы наиболее эффективно для достижения желаемых результатов [57, с.82].

Цель разработки бизнес - плана в некоммерческой организации - спланировать образовательную деятельность предприятия на определенный временной период (краткосрочный или долгосрочный) в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

При разработке бизнес - плана, первым шагом является пересмотр миссии, видения и ценностей организации для того, чтобы они по - прежнему оставались точными и адекватными. Все последующие мероприятия должны быть направлены на обеспечение выравнивания с миссией.

Бизнес - план включает в себя идентификацию измеримых целей и задач, чтобы давать указания, касающиеся организации и обеспечить основу для выявления необходимых ресурсов - персонал, финансирование и материалы для достижения этих целей.

Ключевым преимуществом бизнес - плана является тщательное рассмотрение внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на план. Внутренние факторы для некоммерческих организаций могут включать в себя способность генерировать капитал за счет сборов средств и грантов, наличие квалифицированного персонала или доступ к инструментам и ресурсам [32, с.581].

Внешние факторы могут включать экономические последствия, рост или снижение целевой аудитории организации или появление других потребностей в финансировании, что не может быть ожидаемым.

Процесс бизнес - планирования предлагает лицам, принимающим решение редкую возможность сделать шаг назад и взглянуть на организацию в целом. Это время, чтобы соединить точки между миссией и программой, указать ресурсы, которые будут необходимы для выполнения этих программ, а также установить меры эффективности, которые будут понятны всем для достижения желаемых результатов.

В результате, бизнес - план призывает к стратегическому мышлению, не только во время его создания, но после того, как реализация приводит к новым вызовам и необходимости принимать новые решения и компромиссы.

Более того, многие из некоммерческих образовательных организаций считают бизнес-планирование мощным способом привлечения навыков и энергии своих членов правления. Это универсальная возможность придти к откровенному разговору с персоналом для выяснения неиспользованных компетенций консультативных и экспертных услуг.

Бизнес-плане должен отражать все аспекты деятельности организации и помочь предпринимателю, решить следующее [20, с.115]:

- сформулировать краткосрочные и долгосрочные цели и задачи функционирования организации;
- провести корректировку задач, имеющихся в организации;
- разработать стратегию и тактику развития образовательной организации;
- назначить ответственных лиц за реализацию стратегии;
- определить целевые рынки и провести их оценку, а также состав мероприятий в области маркетинга, рекламы, стимулирования продаж, ценообразования и т. д.;
- разработать перечень платных и бесплатных услуг для привлечения клиентов;
- провести оценку издержек по реализации платных услуг;
- оценить кадровый потенциал и создать систему мотивации работников;
- скоординировать работу в образовательной организации;
- провести анализ материально-технических и финансовых показателей НКО;
- сопоставить располагающиеся ресурсы организации (финансовые, материальные, технические, трудовые и т.д.) с ресурсами, необходимыми для реализации поставленных целей;
- организовать образовательный процесс, руководствуясь уникальными педагогическими технологиями и образовательными услугами;
- предусмотреть серьезность положения некоммерческих образовательных организаций при реализации разработанной стратегии в бизнес-плане.

Резюмируя изложенное отметим, что бизнес-план призван помочь решению перечисленных выше задач и содействовать [66, с.8]:

- определению ракурса развития перспективного рынка сбыта образовательных услуг;
- оценке затрат на реализацию платных образовательных услуг;

- сопоставлению расходов с доходами для определения потенциальной прибыльности бизнес- проекта;
- контролю и оценке проектных рисков, а также разработке действий по их минимизации;
- определению показателей, характеризующих успешность проекта.

Юридическое лицо признается некоммерческой организацией, если оно не имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками [64, с. 15].

Некоммерческие организации могут быть созданы для достижения социально значимых целей, направленных на осуществление общественных благ, осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит целям, ради которых они созданы.

Тема выпускной квалификационной работы касается формированию методики разработки бизнес-плана в образовательных организациях, поэтому рассмотрим российский рынок образовательных услуг.

Образовательный бизнес в России - один из самых прибыльных и быстро окупаемых [52, с. 24].

После перехода к рыночной экономике в России начал формироваться рынок образовательных услуг. Его основными сегментами стали: государственный и негосударственный рынок образовательных услуг.

Рынок образовательных услуг - это материальные взаимоотношения участников образовательного процесса: учащихся, организаций, предоставляющих образовательные услуги, и лиц, оплачивающих эти услуги.

Товаром на рынке образовательных услуг являются знания, умения и навыки, предлагаемые субъектами этого рынка (центры развития) [51, с.73].

Среди факторов, оказывающих благоприятное воздействие на рынок образовательных услуг, в первую очередь, следует отметить: повышение материального благосостояния населения, желание дать детям наиболее престижное образование на ранней ступени развития, а также определение ребенка в более благоприятные условия (например,

немногочисленная группа в центре развития ребенка) является весомым стимулирующим фактором развития рынка.

Очевидно, что в условиях рыночной экономики рынок платных образовательных услуг будет активно развиваться и центры развития станут важным элементом инфраструктуры общества.

По данным Всероссийского Центра Изучения Общественного Мнения (ВЦИОМ) в 2016 году расходы по статье «Образование» имели около 70 процентов семей российского среднего класса, т. е. 5-7 миллионов семей. Средний уровень расходов на образование в семьях, где имела такая статья, составил 120-150 тысяч рублей за год на одну семью [70, с. 14].

Система дошкольного образования по Свердловской области включает 1750 дошкольных организаций. Численность детей, посещающих учреждения дошкольного образования на 31 декабря 2016 года составила 214,9 тыс. человек.

По прогнозу численности детей дошкольного возраста в Свердловской области в 2015-2016 годах количество детей в возрасте от 1,5 до 7 лет, нуждающихся в получении дошкольных образовательных услуг, достигнет 305-325 тыс. человек. Существенный рост ожидается в наиболее крупных муниципальных образованиях в Свердловской области. В муниципальном образовании «город Екатеринбург» количество детей данной возрастной группы увеличится за 2012-2016 годы на 11-16,7 тыс. человек, в городе Нижний Тагил - на 4,8 тыс. человек, городском округе Первоуральск - на 1,5-2,4 тыс. человек, городе Каменске-Уральском - на 1,5-2,4 тыс. человек. С 2016 года общая численность детей дошкольного возраста начнет снижаться и к 2020 году стабилизируется на уровне 360 тыс. человек. Численность детей в возрасте от 1,5 до 7 лет к 2020 году сократится до 270-314 тыс. человек. Статистические данные показывают, что охват детей в возрасте до 7 лет услугами системы дошкольного образования составляет: 2010г. - 76%; 2015г. - 85%; 2020г. - 95% . По итогам 2016г. рынок платных образовательных услуг увеличился по сравнению с 2015г. на 20% [67, с. 10].

Особенности отрасли дошкольного образования [25, с.23]:

1. Дети в возрасте от 1 до 7 лет пребывают в состоянии максимальной открытости, они лучше и охотнее впитывают новые знания.
2. Не перегружать ребенка не нужной информацией и навыками.
3. Реализация физических и интеллектуальных возможностей ребенка, понятие основных принципов через дошкольные образовательные учреждения, особенно центры раннего развития.
4. Постоянно окружать заботой и лаской детей дошкольного возраста.

Существуют компании, целью существования которых является не только получение прибыли, а достижение каких-либо иных целей. В результате создаются уникальные некоммерческие организации, деятельность которых может быть связана с различными областями деятельности, такими как наука и образование, культура и охрана труда, спорт и другие цели, которые необходимы для удовлетворения определенных общественных потребностей населения. Бизнес-план некоммерческой организации описывает все детальные моменты открытия данного дела, которое приносит пользу всему обществу, а также, как правило, находит поддержку у государства.

1.4. Бизнес -планирование на основе кластерного подхода в образовательных организациях

Любая образовательная организация, находясь в рыночных условиях, должна кардинально пересмотреть и детально проработать оптимальные инструменты, реализуемые динамичностью инновационных процессов, для оказания образовательных услуг, без чего невозможно достижение конкурентных преимуществ на рынке, а значит и стратегических целей.

В условиях рынка и жесткой конкуренции организациям образования нельзя полагаться на опыт, интуицию и видимые удачные обстоятельства, следовательно выживание и развитие организаций образования определяется

уровнем инновационной деятельности, насколько инновационная составляющая будет экономичной, эффективной и результативной.

Принятый Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года открывает разносторонние возможности структуризации нормативно -правовой базы, превращая ее в катализатор инновационных процессов, направленных на гармонизацию федеральных и региональных законодательных инициатив и внедрение инновационных продуктов на рынок образовательных услуг [60, с.22].

Недостаточное финансирование государственных образовательных учреждений, как известно приводит к снижению материально - технического обеспечения учреждений, низкому уровню преподавательского труда, в связи с чем снижается число высококвалифицированных кадров вызвало интерес к ведению предпринимательской деятельности у учреждений образования, вектор движения которой уменьшит степень неопределенности в образовательном процессе.

Наиболее важным аргументом для решения проблем бизнес-планирования в образовательных организациях является сформированность кластерного подхода под единый бизнес-план в пользу устойчивого и стабильного социально-экономического развития образовательных систем, способствующий значительному повышению конкурентоспособности, не только одной организации, а всей технологической цепочки, стратегической целью которой является- построение целостной системы многоуровневой подготовки высококвалифицированных специалистов, обладающих высокими компетенциями в области бизнес- планирования, опираясь на зарубежный и отечественный опыт, отвечающий запросам времени.

Теоретическим и методологическим аспектам бизнес- планирования за рубежом посвящено немало специальных исследований и монографий. Ярким примером в становлении и развитии этого раздела науки управления являются научные труды зарубежных авторов Ф. Абрамса, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, И. Ансоффа именно с них началась классическая теория

стратегического планирования и управления. Анализ научно-методической литературы показал, что вопросам изучения конкурентоспособности организаций, в том числе в сфере бизнес-планирования, используя кластерный подход, отражены в работах А.А. Батталовой, Р.Ю. Белоусовой, Ю.В. Громыко, М. Портера, С.Р. Древинга, Я.А. Ефимовича, Г.А. Корецкого, А.А. Симоновой. В системе дошкольного образования для руководителя характерны компетенции эффективного управления дошкольным образовательным учреждением (ДОУ), которые особо просматриваются в работах Л.М.Денякиной, Т.Н. Дороновой, Т.С. Комаровой, Е.П. Милашевич, М.Д. Маханевой отражен комплекс общих основ управления и особенностей управленческой деятельности ДОУ, что можно назвать основой содержания учебно-методического обеспечения управленческого образования руководителей.

Однако в трудах вышеуказанных ученых до сих пор отсутствует единое мнение по вопросам адаптации бизнес - плана к реальным хозяйственным, социальным, правовым условиям на перспективу развития образовательных организаций как ресурса предпринимательской деятельности; не разработано единых совершенных методик предпринимательских проектов, имеющих в основе научную базу и основанных на практических данных и опыте нашего общества; отсутствует единый методический подход к использованию актуальных методик подготовки разработки бизнес-плана для консультационной и учебной работы по развитию управленческих знаний и навыков в новых институциональных условиях; недостаточно исследованы вопросы максимально поддерживающие предпринимательскую инициативу руководителей для привлечения и реализации одного из значимых факторов развития экономики- человеческий капитал, инновационную активность и ответственность персонала.

Несомненно, на практике отчетливо видно, как старые подходы перестают устраивать обучающихся и как новые методики и созданные на их базе решения начинают менять правила игры. Наиболее перспективен, с

точки зрения потенциала роста на текущий момент- образовательный кластер, представляющий собой систему взаимодействия нового типа социального диалога и социального партнерства [31, с.4].

Основоположником концепции кластеров является М.Портер, который в своих трудах (*The Competitive Advantage of Nations*, 1990; *On Competition*, 1998) подробно описывает тесные взаимосвязи между кластерным партнерством и конкурентоспособностью предприятий и отраслей промышленности.

Согласно М. Портеру, под кластером следует понимать[47, с. 256] сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в родственных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений и др.), ведущих совместную работу при сохранении конкуренции в ряде областей.

По мнению Д.Ю. Лапыгина представлена дефиниция образовательного кластера -это совокупность взаимосвязанных учреждений профессионального образования, объединенных по отраслевому признаку и партнерскими отношениями с предприятиями отрасли; это система обучения, взаимообучения и инструментов самообучения в инновационной цепочке «наука - технологии - бизнес», основанная преимущественно на горизонтальных связях внутри цепочки [37, с. 11].

Для эффективного развития образовательных организаций дана авторская трактовка дефиниции понятия бизнес-план создания образовательных кластеров.

Бизнес -план - стратегический механизм развития образовательных систем, формирующий инновационные структуры взаимодействующих социальных объектов в муниципальных образованиях на территориальном уровне и обеспечивающий создание предпринимательской среды.

В образовательном кластере университету отводится роль центра по подготовке и переподготовке кадров для высокотехнологичных и

наукоемких производств, научно-технического центра, являющегося источником и проводником инноваций, обеспечивающим предприятия новыми конкурентоспособными разработками и технологиями.

В высших и средних учебных заведениях педагогическими коллективами выполняются актуальные исследования, суть которых заключается в теории и практике образовательных процессов и во внедрении полученных результатов в образование [63, с.15].

Особенностью образовательного кластера является единство содержательного, процессуального и результативного аспектов реализации социального партнерства в системе профессионального образования с целью повышения качества подготовки выпускников профессиональной школы. Взаимодействие различных социальных партнеров строится на основе принципов взаимодействия, интеграции, корпоративности, саморазвития, самоорганизации и социальной адаптации профессионального образования.

Образовательный кластер на основе принципов обеспечивает [12, с.77]:

- непрерывность и многоуровневость профессионального образования;
- совершенствование материально-технической базы учебных заведений;
- способствует отбору и структурированию содержания профессионального образования с учетом интересов всех субъектов образовательного кластера;
- стимулирует профессиональный рост преподавательского состава образовательных организаций;
- гарантирует выпускникам учреждений профессионального образования трудоустройство по избранной специальности с ясной перспективой карьерного роста;
- способствует формированию и совершенствованию их профессиональной компетентности;
- обеспечивает учреждениям профессионального образования гарантированный оплачиваемый заказ на подготовку специалистов;

- возможность развития экспериментально - учебной базы;
- повышения уровня и диверсификации предоставляемого образования.

Проведя ревизию образовательного кластера можно отметить его слабые стороны [53, с.14]:

- недостаточно развита система трансфера технологий (это услуги, опирающиеся на квалификацию организации и ее общий технологический ресурс);
- дефицит квалифицированных специалистов;
- проблемы снабжения расходными материалами;
- жилищные и социальные проблемы молодых ученых.

В этой связи возникает необходимость разработки системы подготовки и переподготовки специалистов в едином образовательном пространстве кластера. В результате анализа перспектив и возможных рисков целесообразна модернизация к единым требованиям входящих в образовательный кластер документов, создание условий для научно-педагогической практики в образовательном кластере, трансляция новых образовательных услуг со стороны образовательного кластера во внешний мир, что в свою очередь повысит роль региона, создавая тем самым условия для привлечения иностранных инвестиций, внедрения инноваций, повышения производительности труда, развития предпринимательских структур, выступая необходимым инструментом на перспективу приобретаемых разного вида преимуществ, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п.

Развивать кластер в отрыве от развития региона в целом неэффективно, поэтому в ряде стран в последние десятилетия и приобрели приоритетное значение эффективные «кластерные стратегии», которые строятся на центрах деловой активности уже доказавших свою силу и конкурентоспособность на мировом рынке. Правительства этих стран концентрируют усилия на поддержке существующих кластеров и создании новых сетей компаний, ранее не контактировавших между собой. Государство при этом не только

способствует формированию кластеров, но и само становится участником сетей.

На раннем этапе, считают специалисты (М. Портер, Т.В. Цихан) главная задача правительства - улучшение инфраструктуры и устранение неблагоприятных условий, затем его роль должна концентрироваться на устранении ограничений к развитию инноваций [47, с. 123].

Несмотря на содержательные перемены, особо важно следует отметить значимость и перспективность организационно-структурных преобразований в системе качественного высшего образования, а также попытке дошкольного образования в поиске новых форм и методик на этапах совершенствования образовательной деятельности- ранний возраст, дошкольный и школьный периоды возрастных ступеней развития, достижение которых, если говорить о качестве и технологичности образовательных услуг, невозможны без совместного функционирования инновационной деятельности в образовательных организациях [42, с.55].

В условиях рыночной экономики и конкуренции бизнес-планирование и кластерный подход являются важными и значимыми инструментами продвижения организаций и их продуктов для целевой клиентской аудитории, способствующие повышению конкурентоспособности российской системы образования на рынке образовательных услуг в новых институциональных условиях, направленных на эффективность управленческой деятельности образовательных организаций, обладающих возможностями и умением достигать стратегического преимущества перед конкурентами, что в свою очередь, значимость данных инноваций объясняется недооцениванием и малой востребованностью в отечественной сфере образования [11, с.38].

Анализируя возможности бизнес -планирования на основе кластерного подхода в управлении образовательными организациями, необходимостью которых является применение форм и методов работы, используемых в коммерческих бизнес- структурах, что сопряжено с формированием

идентичных институциональных условий в образовательных системах с учетом их специфики. По сравнению с коммерческими в образовательных организациях весьма незначительно уделяется внимание бизнес-планированию и кластерному подходу, а также как продвижению самих организаций так и их услуг, особенно это касается дошкольных учреждений. На наш взгляд, это объясняется тем, что современные руководители в своем большинстве в образовательных учреждениях пока что не имеют специальной подготовки в области стратегического планирования и не владеют навыками разработки и написания бизнес - плана, что дополняется консервативным муниципальным управлением системой образования, особенно в небольших городах.

Главное достоинство бизнес- планирования заключается в разработке бизнес-плана, который дает перспективу развития образовательных организаций.

Сегодня бизнес-план - обязательный документ для получения инвестиций, для обоснования целесообразности той или иной деятельности предприятий, их санации и реструктуризации.

Смысл бизнес-плана - построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с услугами или группой услуг.

Потребность в бизнес-плане возникает при решении следующих задач:

- открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее деятельности [5,с.37];
- репрофилирование существующей фирмы, выбор новых методов, направлений и ведение предпринимательской деятельности;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Важно отметить, что успешные организации, нацеленные на перспективу развития имиджа и достижения стратегических целей испытывают потребность в бизнес -плане, так как его приоритетом является не только финансовое состояние организаций образования, но и более конструктивные достоинства необходимые для развития образования, таким

образом любое мероприятие, приносящее доход в мировой практике принято начинать с разработки бизнес-плана, чтобы обеспечить надежность и доходность организации.

Рассматривая наличие бизнес-плана в образовательных организациях, как ресурс предпринимательской деятельности, авторами выделены его более значимые достоинства для развития образования [1, с.137]:

- способствует созданию имиджа образовательных учреждений;
- координирует работу в образовательных организациях;
- совершенствует образовательный процесс, руководствуясь уникальными педагогическими технологиями и услугами, неосвоенными на рынке;
- формирует клиентскую базу за счет расширения спектра платных образовательных услуг;
- внедряет новые образовательные программы дополнительного образования;
- стимулирует импульс развития подрастающего поколения к инновациям и нововведениям;
- генерирует капитал за счет сборов средств и грантов, доступ к инструментам и ресурсам;
- помогает определить целевые рынки и провести их оценку, а также состав мероприятий в области маркетинга, рекламы, стимулирования продаж, ценообразования и т. д.;
- способствует развитию самореализации педагогических кадров и привлечению высококвалифицированных специалистов;
- помогает оценить кадровый потенциал и разработать систему мотивации;
- концентрирует местные ресурсы организации для комплексного развития образовательного процесса.

В связи с принятием Федерального закона № 83-ФЗ от 08.05.2010 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской

Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» у образовательных учреждений с 1 января 2011 года появились три новых статуса: казенные, бюджетные, автономные [62; с.23].

Многие образовательные учреждения (ОУ) сегодня переходят в режим автономии, при этом приобретая способность конкурировать на рынке услуг, а также повышать профессиональную квалификацию и заработную плату работников за счет внутренних ресурсов, так как финансовая самостоятельность позволит за счет экономии средств, стимулировать как лучших педагогов за качество работы - результативность, так и лучших учащихся за достигнутые результаты, как следствие, у автономных учреждений появится возможность улучшения не только материально-технической базы, но и повышение качество образования в целом, благодаря ведения предпринимательской деятельности [1, с.135].

Приняв во внимание статистические данные можно отметить, что в 2012 году на территории Свердловской области в сфере образования функционировало лишь 35 автономных учреждений. Учитывая значительные преимущества по сравнению с другими типами учреждений, областное министерство образования в 2013 году планирует осуществить переход на автономное управление 247 учреждений, в том числе 209 муниципального и 38 областного подчинения, что составит 20% от общего числа образовательных учреждений [65,с.12].

Однако отметим, значимость и необходимость предпринимательской деятельности в образовании, которая целенаправленно ведет к кардинальным переменам образовательного пространства, благодаря ей происходит генерирование креативных идей, являющихся отправной точкой в создании конкурентоспособной организации, обладающей инновационной составляющей, профессионализмом педагогического состава, направленной на формирование и развитие образовательного потенциала общества.

Резюмируя выше изложенное, авторы представляют ряд проблем, которые не способствуют развитию предпринимательских структур и тормозят тенденции развития предпринимательских идей, а именно:

экономические проблемы:

- недостаток финансовых ресурсов и сложность процедуры кредитования;

административные проблемы:

- наличие административных барьеров;
- несовершенство нормативно - правовой базы;

организационные проблемы:

- отсутствие необходимой инфраструктуры и системы информационного обеспечения;

- отсутствие креативных подходов в развитии предпринимательской деятельности в муниципальном образовании;

- незначительная поддержка со стороны государства;

кадровые проблемы:

- отсутствие квалифицированных специалистов.

Для перехода в новый режим в РФ утверждена необходимая нормативно - правовая база, где задача каждого ОУ - создать свой нормативный пакет документов. В свою очередь, среди руководителей царит сопротивление и недоверие к новой системе, нежелание участвовать в очередных экспериментах, подвергая свои учреждения апробации. Особенно это касается руководителей дошкольных образовательных учреждений - большинство заняли позицию выжидающих наблюдателей, а некоторые, наоборот, ждут скорейших перемен для обновления системы хозяйственного механизма.

С целью изучения отношения руководителей к ведению предпринимательской деятельности и внедрения бизнес- планирования на основе кластерного подхода в образовательный процесс авторами был проведен опрос соответствующей категории респондентов. В апреле-мае

2017 года было опрошено 64 человека- директора, заведующие и заместители образовательных организаций (дошкольных учреждений, школ, гимназий, колледжей) городов Волчанска, Карпинска, Краснотурьинска, Серова, принимая во внимание гендерные особенности 46 человек- женщины, возрастной ценз руководителей от 31 до 62 лет. На вопрос о необходимости использования бизнес- планирования на основе кластерного подхода, как ресурса предпринимательской деятельности, мнение респондентов разделилось поровну (32 чел. или 50%). Объективными причинами бизнес- планирования и кластерного подхода были отмечены:

- рыночная возможность оказания широкого спектра образовательных услуг- 70% ;
- усиление конкуренции в данном сегменте рынка- 61%;
- необходимость изменений направлений учебной и практической деятельности, соответствующей адекватным потребностям клиентов- 58%
- определение конкурентных позиций и четкое позиционирование на рынке, используя стратегию диверсификации- 35%.

Консервативный подход к бизнес- планированию и кластеризации просматривался у руководителей старше 50 лет, в основном женская половина, приоритет за руководителями дошкольных образовательных учреждений, по сравнению с общеобразовательными организациями. Как правило, перемены - удел молодых и деятельных сотрудников, однако пассивность руководителей возрастного ценза тормозит инновационное развитие в экономических процессах, тем самым не поддерживая и игнорируя инициативу молодых кадров.

На вопрос, какие направления и подходы в разработке бизнес-плана, как ресурса предпринимательской деятельности будут наиболее эффективными в образовательных организациях, ответы распределились следующим образом:

- духовно- нравственное развитие - 87%;
- платные образовательные услуги- 56%;

- индивидуальный подход - 53%;
- ориентированность на ранний возраст клиентов- 66%;
- уникальность и новизна услуг, характеризующаяся их ценностью и своевременностью - удовлетворение запроса клиентов- 74%;
- ранний мониторинг одаренности обучающихся- 71%;
- инновационные педагогические технологии - 67%;
- кластерный подход образовательного пространства- 21% или 13чел.

Данные подходы и направления существенно определяют конкурентные позиции образовательных организаций, а также предоставят возможность разработки и представления на рынок новых образовательных услуг, соответствующих запросам потребителей с учетом гибкой ценовой политики, ориентируясь на технологичность и универсальность педагогических технологий. Кроме того стратегия позиционирования с применением данных подходов позволит завоевание лидерских позиций на рынке, улучшение имиджа, сохранение популярности, доступности и привлекательности услуг образовательных учреждений для потребителей.

Исследование Российского рынка образования и образовательных технологий подчеркивают, что наиболее перспективны, с точки зрения потенциала роста на текущий момент сегменты дошкольного и школьного образования. За один только 2015 г. в американские стартапы, связанные с цифровизацией дошкольного и общего среднего образования (K-12), был вложен \$741 млн. [EdSurge]. В I кв. 2016 г. 62% всех инвестиций китайского EdTech приходилось на компании в сфере дошкольного и общего образования. [Emerging Strategy]. По прогнозам, в 2017-2021 гг. мировой рынок высшего образования будет показывать среднегодовой рост на 20%. В 2016 г. объем его IT-части был равен приблизительно \$29,19 млрд. [8,<http://edumarket.digital>.].

Опережая люфт времени инновационных точек роста, тем самым обеспечивая максимальную эффективность российской системы образования, авторами предложена разработка единого бизнес-плана под

кластеризацию образовательного пространства, состоящая из следующих этапов:

1. Определение источников нужной информации. К ним можно отнести: учебные пособия по бизнес-планированию, отраслевые издания, курсы по составлению и разработке бизнес-планов, фирмы по управленческому консультированию, аудиторские фирмы и т.д.

2. Определение целей его разработки. Цели определяются тем перечнем причин, реализацию которых призван разрешить бизнес-план. Важно отметить, что достижение внутренних и внешних целей организации возможно только тогда, когда по-настоящему создан добротный и качественный план. Например, внешние цели (привлечение инвесторов) могут быть эффективнее реализованы, если предложить коммерческим банкам обладать не только кредиторскими полномочиями, но и стать полноправными участниками предпринимательского проекта. Во-первых, это привлечет к проекту дополнительное внимание. Тем не менее, исследования показали, что для российских коммерческих банков более привлекательным и целесообразным является не выделение кредитов под бизнес-план, а совместная деятельность, т.е. сочетание кредита с непосредственным участием в его осуществлении, таким образом, особо важно указывать данные детали в бизнес-плане для более ускоренного получения необходимых финансовых ресурсов. Во-вторых, специалисты коммерческих банков и других финансовых компаний обладают необходимыми компетенциями в оценке инвестиционных проектов и оказании существенной помощи предпринимателям на уровне современных научных методов с применением сложного экономико-математического аппарата.

3. Определение своих целевых читателей. Но кого бы хотела видеть организация своими инвесторами? К ним могут относиться: будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты и т.д. Венчурные или рискованные капиталисты - это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских

проектов на различных стадиях их осуществления (становление, расширение, модернизация), а также в области финансирования отдельных рискованных подразделений - видов бизнеса, входящих в крупную хозяйственную организацию. Венчурные капиталисты участвуют в финансировании бизнеса через систему долговых расписок, приобретение акций и других ценных бумаг фирмы, нуждающейся в финансировании. Цель деятельности венчурного капитала — вложение средств в рискованные предприятия для получения высокой прибыли.

4. Установление общей структуры создаваемого документа.

5. Сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес- плана.

На этом этапе необходимо заручиться поддержкой компетентных людей, имеющих необходимый опыт для составления бизнес- плана. Например, работники организации, имеющих отличный опыт и знания внутренней среды. Желательно привлечь внешних консультантов, особенно в сфере финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов, в работу над бизнес-планом могут быть вовлечены экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению. Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить вопросник, который включает существенные вопросы по каждому из разделов бизнес- плана.

6. Написание бизнес- плана. Здесь необходимо учесть важное правило: бизнес- план предприниматель должен написать самостоятельно, даже если у предпринимателя нет навыков такого рода работы и большое ограничение во времени, чтобы избежать более важных проблем таких как: отсутствие обучения по планированию, не систематизация и неполнота знаний основных направлений деятельности организации и ее слабых и сильных сторон, неумение содержательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта, а главное потерять доверие у инвестора, которое

восстановить будет очень сложно. Помощь консультантов завершается на предыдущем этапе, когда собрана необходимая информация и осуществлена ее первичная обработка. На конечном этапе консультанты могут только ассистировать предпринимателю.

7. Оценка готового бизнес-плана незаинтересованными лицами на основе конструктивной критики.

Рекомендации к оформлению бизнес-плана:

1. Оформление бизнес-плана должно соответствовать имиджу образовательной организации, особо ценится привлекательность, но не броскость.

2. Степень детализации должна соответствовать целям плана, четкость структуры, наглядность, емкость, краткость (таблицы, схемы, формулы, графики). Зарубежная практика показывает, что оптимальный объем бизнес-плана - 50 страниц;

3. Исключить второстепенную справочную информацию, которая выносится в приложения. Объем приложений не ограничивается;

4. Стил ь изложения должен отличаться простотой и доступностью, исключить языковой и терминологический барьеры. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу читателей, а не только специалистам;

5. Предложения и прогнозы в бизнес-плане необходимо обосновать и подкрепить ссылками на источники информации;

6. Точность финансовых расчетов - необходимое условие;

7. Необходимо произвести учет анализа рисков организации;

8. Бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предоставляется данный документ.

Использование бизнес-планирования на основе кластерного подхода в деятельности образовательных организаций-перспективный и тем не менее необходимый шаг в новых рыночных и правовых условиях хозяйствования рыночных механизмов. Профессиональное и аргументированное использование единого бизнес-плана под кластеризацию образовательного

пространства свидетельствует об актуальности бизнес-планирования с использованием кластерного подхода как эффективного инструмента продвижения организации и ее продуктов (образовательных услуг) с учетом развития предпринимательской деятельности, повышения степени осуществимости идей и привлечения и грамотного использования инвестиций в условиях ограниченности ресурсов. Единый бизнес-план поможет образовательным организациям использовать свои ресурсы наиболее эффективно для завоевания новых рынков и клиентов.

Выводы по первой главе:

1. Бизнес-план - это составленный на определенный период документ, в котором отражены цели и задачи предприятия, описаны все аспекты его существующей или открываемой деятельности; приведены показатели, которых может достичь предприятие при условии сохранения текущей рыночной конъюнктуры и с учетом прогнозных изменений на рынке; а также описаны стратегия и тактика предприятия, которые должны привести к достижению плановых показателей.

2. Бизнес-планирование является ключевым инструментом планирования деятельности создаваемой и существующей организации, т.к. оно моделирует поведение и эффективность на рынке. Цель разработки бизнес-плана - донесение информации до всех заинтересованных участников рынка с целью получения инвестиций, доходов и определения эффективности проекта.

3. Существует три основных типа бизнес-планов: управленческий, проектный и разовый. В магистерской работе составлены основные разделы проектного бизнес-плана.

4. Бизнес-планирование также необходимо некоммерческим образовательным предприятиям, так как любому предприятию присуще

неопределенность и риск, во многом полагаясь только на собственные ресурсы.

5. Система дошкольного образования по Свердловской области включает 1750 дошкольных организаций. Численность детей, посещающих учреждения дошкольного образования на 31 декабря 2016 года составила 214, 9 тыс. человек. Статистические данные показывают, что охват детей в возрасте до 7 лет услугами системы дошкольного образования составляет: 2010г. - 76%; 2015г. - 85%; 2020г. - 95% . По итогам 2016г. рынок платных образовательных услуг увеличился по сравнению с 2015г. на 20%.

ГЛАВА II. ЧАСТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ МЕТОДИКИ СОСТАВЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Алгоритм по составлению резюме проекта

Резюме- важная и значимая часть бизнес-плана в которой содержательно, лаконично, кратко должна быть изложена информация, характеризующая коммерческую (предпринимательскую) деятельность организации.

Для более глубокого и детального анализа первого раздела бизнес-плана рассмотрим структуру резюме, представленной на (рис.1).



Рис. 1. Структура резюме бизнес-плана для начинающегося бизнеса и действующей образовательной организации

Данная структура отражает работу двух организаций по каждому направлению деятельности с учетом установленных целей к которым стремится организация и стратегии их достижения, включающие перечень наиболее существенных мероприятий.

Начинается данный раздел с формулирования миссии организации или ее основной стратегической ориентации. Миссия - это главная цель организации, отражающая важные аспекты ее деятельности и определяющая ее предназначение [38, с. 56]. Миссия обозначает визитную карточку любой фирмы, показывая ее статус и положение в экономике региона и страны.

Из миссии следуют направленность и области функционирования фирмы, границами которых являются образовательные услуги (товар), действующие рынки или сегменты рынков, технологические возможности организации. При разработке программы деятельности предприятия целесообразно учесть ее диапазон, адекватный в максимальной степени возможностям фирмы.

Общие высококачественные положения миссии, в дальнейшем конкретизируются набором общефирменных целей. При этом целесообразно использовать не только количественные показатели, например: доля рынков фирмы по странам, объемы продаж услуг, услугам и сегментам, производственные издержки по сбыту услуг и т. д.), но и качественные показатели, характеризующие освоение новых рынков; разработку и сбыт новой услуги неосвоенной на рынке, уникальных технологий, привлечение высококвалифицированных специалистов и др.

Конкретизируя цели можно использовать систему правил, известную под названием «SMART», в соответствии с которой выдвигаемые цели должны поддаваться оценке (измерению), быть актуальными, реалистичными, контролируемыми.

Важным значением обладают конкретные условия, функционирующие в деятельности фирмы, а именно [35,с.111]:

- этапы деловой активности организации;
- возможные перемены конъюнктуры рынка;
- реальность квалифицированной рабочей силы;
- источники материальных и финансовых ресурсов;

- контакт с государственными и общественными организациями, банками и другими фирмами;
- ведущие конкуренты фирмы.

Завершив описание перспектив, стоящих перед фирмой, необходимо охарактеризовать ее текущую предпринимательскую деятельность, а также указать фамилии, имена, отчества и телефоны высшего управленческого звена.

Руководство необходимо обеспечить подробной информацией, охватывающей все аспекты предпринимательской деятельности организации (технологии, кадры, рынок, финансы, организацию и т. п.).

Таким образом, важным условием составления резюме является использование наиболее выигрышных аспектов, рассмотренных из остальных разделов бизнес-плана. Именно поэтому указанный раздел разрабатывается в самом конце составления бизнес-плана.

Систематизируя вышеизложенное, предлагаем в целях составления качественного резюме бизнес-плана уделить внимание в данном разделе следующим моментам [40, с.165]:

- цель основания бизнеса;
- стратегия достижения цели;
- рынки сбыта и прогнозы продаж;
- конкурентные преимущества;
- бизнес- прогноз финансовых результатов;
- необходимость в инвестициях;
- возможные риски и их компенсация.

Вывод: в резюме должна аккумулироваться конкретная информация, заслуженно оцененная потенциальным инвестором. Объем резюме не должен превышать нескольких страниц.

2.2. Механизмы по описанию анализа отрасли

Немаловажное место в данном разделе бизнес-плана должно быть уделено характеристике отрасли. При этом необходимо указать:

- специфику отрасли и ее современное состояние и перспективы развития, технологическую изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденция роста отраслевого рынка.

Целесообразно особое внимание обратить на описание факторов, влияющих на деятельность предприятия. Факторы и условия негативно или позитивно влияющие на деятельность организации представлены в (табл.1).

Таблица 1

Факторы и условия, влияющие на деятельность организации

№ п/п	Факторы и условия	Содержание мероприятий
1.	Экономические	Цикл деловой активности, покупательная способность населения, инфляция и т. д.
2.	Политические	Законодательная нестабильность
3.	Демографические	Рождаемость, миграция
4.	Природные	Дефицит некоторых видов сырья
5.	Научно-технические	Развитие научно-технического прогресса(уникальные технологии, новые продукты, маркетинговые возможности и т.д.)
6.	Культурные и мировоззренческие	Знания, ценности, чувства, убеждения, эмоции

Эффективным инструментом для проведения анализа организации к условиям внешней среды служит SWOT- анализ (SWOT- название, образованное из начальных букв английских слов «сила», «слабость», «возможность», «угроза»). SWOT-анализ предусматривает: анализ сильных и слабых сторон предприятия, прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер, анализ стратегических и тактических возможностей предприятия, уточняет цели и задачи предприятия.

SWOT-анализ представлен в (табл.2) на примере образовательной организации.

SWOT- анализ образовательной организации

SWOT - анализ	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Привлечение высококвалифицированных специалистов 2 Повышение квалификации педагогов 3 Привлечение родителей к образовательному процессу 4 Сетевое взаимодействие с образовательными центрами 5 Привлечение молодых специалистов 6 Использование нетрадиционных форм обучения и контроля 7 Государственная поддержка инновационной деятельности Центра 8 Постоянное расширение ассортимента услуг для создания гибкой ценовой политики клиентов 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Экономическая нестабильность 2 "Переманивание клиентов со стороны конкурентов 3 Выход на рынок новых конкурентов 4 Снижение рождаемости 5 Учет ценовой политики конкурентов 6 Старение педагогического коллектива
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Индивидуальный подход - профмастерство - внедрение ФГОС в образовательный процесс - уникальность педагогических технологий - наличие незаполненной ниши - использование услуг неосвоенных на рынке - отсутствие сезонности - гибкий график работы - месторасположение в центре города 	<p>Поле СИВ - как воспользоваться возможностями</p> <ul style="list-style-type: none"> - передача опыта и обучение молодым специалистам - интеграция образовательных областей - модернизация образовательного процесса за счет реализации ФГОС - преемственность со школами и дошкольными учреждениями - проведение инновационных форм работы с родительской общественностью 	<p>Поле СИУ - за счет чего можно снизить угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - технологичность, универсальность и качество образовательных услуг - новизна и ценность педагогических технологий, лежащих в основе духовно- нравственного и патриотического воспитания - учет возрастного ценза клиентов - формирование клиентской базы - гибкая ценовая политика - создание официального сайта - использование PR в коммуникативной политике
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ценовая политика, ориентированная от среднего до премиум - сегмента - недостаточность материально-технической базы 	<p>Поле СЛВ - что может помешать воспользоваться возможностями</p> <ul style="list-style-type: none"> - гибкий учет ценовой политики конкурентов - мотивация родительской общественности 	<p>Поле СЛУ- самые большие опасности для фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> - текучесть кадров - низкие показатели мониторинга клиентов

В функционал высшего руководства входит формирование общей стратегии организации.

Разработка общей стратегии решает две главные задачи [3, с.156]:

- 1) наметить и раскрыть основные элементы общей стратегии фирмы;
- 2) установить конкретную роль персонала фирмы для реализации стратегии и выявить способы ресурсообеспеченности между ними.

К ведущим моделям бизнес- планирования для разработки общей стратегии развития компании ,относятся:

- матрица «рост - доля рынка» - метод, разработанный Бостонской консалтинговой группой (БКГ);
- матрица «привлекательность - конкурентоспособность» метод, разработанный компанией «Мак- Кинси» по заказу «Дженерал- электрик»;
- матрица «товар - рынок», предложенная И. Ансоффом.

На (рис.2) представлен портфельный анализ матрицы «рост - доля рынка»- метод, разработанный БКГ.

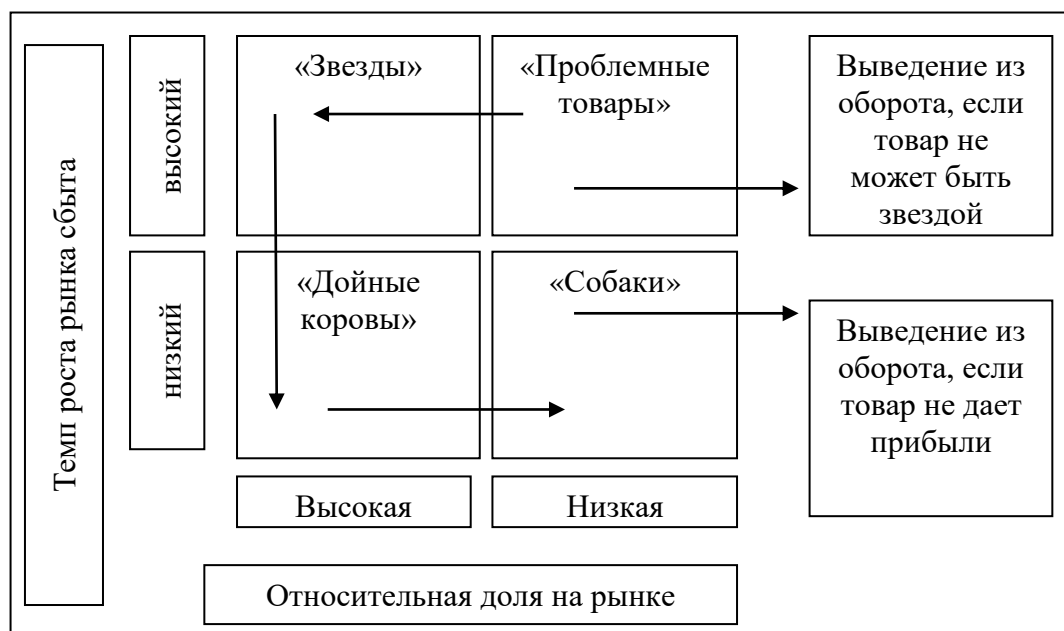


Рис.2. Матрица «рост - доля рынка»

С помощью матрицы БКГ можно: отразить привлекательность рынка, т.е. темпы роста продаж данных услуг, оценить конкурентоспособность и прибыльность, т.е. относительную долю продукции на рынке.

Предложен образец многофакторной модели на (рис.3).



Рис. 3. Матрица «привлекательность - конкурентоспособность»

Особенностью усовершенствованной матрицы компанией «Мак-Кинси» является мгновенное проникновение во все фазы жизненного цикла организации при разных условиях конкуренции [35,с.519].

Матрица Ансоффа, предложенная на (рис.4) позволяет выполнить классификацию продукции и рынков в зависимости неопределенности перспектив продаж или возможности проникновения данной продукции на конкретный рынок.

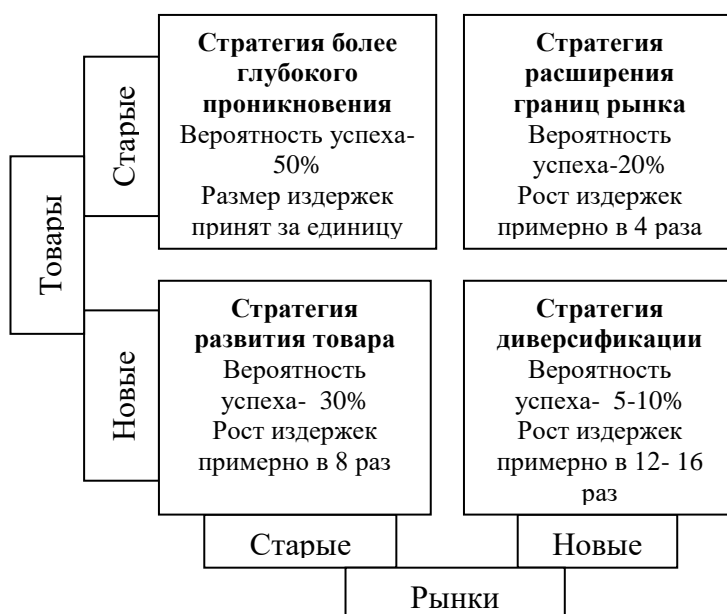


Рис.4. Матрица «товар - рынок»

Особый интерес представляют конкурентные стратегии на представленные на (рис.5)

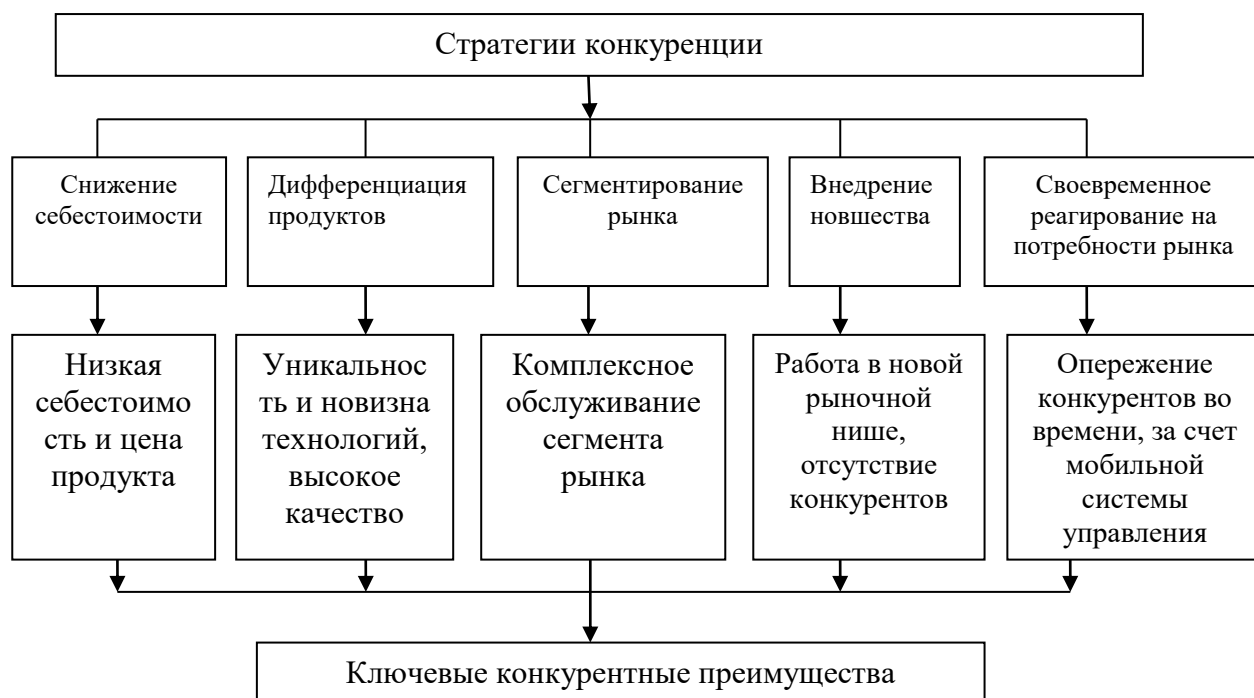


Рис. 5. Конкурентные стратегии

Главная цель конкурентных стратегий - установить конкурентное преимущество фирмы и определить пути сохранения превосходства.

Стратегический потенциал зависит от выбора и динамики развития организации, поэтому целесообразно рассмотреть алгоритм формирования стратегий в образовательных организациях, предложенный в (табл. 3).

Таблица 3

Алгоритм формирования стратегий организации [2, с.65]

№ п/п 1	Вид стратегии 2	Характеристика стратегии 3
1.	Общие стратегии:	- определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложения капитала в каждую из ее единиц, т. е. формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации
2.	1. Стратегия стабильности	- избежание государственного контроля или наказаний за монополизацию, поддержка направлений бизнеса

Продолжение (табл.3)

1	2	3
3.	2. Стратегия роста - вертикальная интеграция - горизонтальная интеграция	- проникновение и захват новых рынков - поглощение конкурирующих фирм - объединение на равноправных началах в рамках одной организации - создание совместного предприятия
4.	3. Стратегия сокращения - стратегия разворота - стратегия отделения - стратегия ликвидации	- выживание организации находится под угрозой - поиск эффективных механизмов использования ресурсов - продажа деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму - банкротство организации, распродажа ее активов
5.	Конкурентные стратегии	- установить конкурентные преимущества и определить пути сохранения превосходства
6.	Деловая стратегия	-достижение конкурентных преимуществ
7.	Функциональные стратегии:	- разрабатываются для функционального пространства
8.	1 Стратегия НИОКР	-обобщает основные идеи о новом продукте от первоначальной разработки до внедрения на рынок
9.	2 Производственная стратегия	- сосредоточена на регулировании заказа, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса
10.	3 Маркетинговая стратегия	- определяет эффективный состав комплекса маркетинга (исследование рынка, ценовая политика, каналы распределения и стимулирования сбыта)
11.	4 Финансовая стратегия	- распределение и контроль финансовых ресурсов, оценка инвестиционных проектов, планирование продаж
12.	5 Стратегия управления персоналом	- решаются проблемы повышения привлекательности труда

Следующий процесс данного раздела бизнес-плана должен содержать описание широкого спектра образовательных услуг организации, предоставляемых на рынке клиентам.

Начинать следующий раздел надлежит с наименования новой образовательной услуги и указания ее специфических особенностей, назначения и областей применения. В (тал.4) представлен пошаговый механизм действий, предъявляемый к образовательной услуге.

Таблица 4

Механизмы, предъявляемые к образовательной услуге [27;11]

№ п/п	Механизмы действий	Характеристика образовательной услуги
1	- пояснить основную идею новой услуги	- прогрессивность новизны или ностальгический характер, потребность в которой объясняется влиянием традиций и моды
2	- фирменное название услуги с целью создания торгового бренда	- название должно легко читаться, запоминаться и не ассоциироваться с негативными предметами и явлениями
3	- наличие схемы конструктивных особенностей услуги	- детализация услуги для привлечения клиентской базы, обосновать необходимость данного товара
4	- рассматривается практическая возможность образовательной услуги	- уникальность технологий, новизна, ценность, наличие высококвалифицированных специалистов, отвечает требованиям ФГОС, пользуется спросом на рынке образовательных услуг
5	- предварительная апробация услуги на рынке	- привести информацию о восприятии услуги потребителями, представить прогноз будущей реакции рынка
6	- анализ изменчивости спроса на традиционные услуги	- незначительный поток инновационных технологий, детальный учет ценовой политики конкурентов, расширить спектр услуг
7	- особенности, предлагаемые к предоставляемым услугам	- новизна и ценность педагогических технологий; - особенности и преимущества планируемой цены по сравнению с конкурентами
8	- интенсивное использование методов PR для привлечения клиентов	- проведение мастер-класса, стимулирование потребителей (акции), специальный формат ценников услуг

Целесообразно далее рассмотреть маркетинговые вопросы, нацелены на:

- характеристику основных целевых рынков, сегментацию рынка (с вычлениением наиболее перспективного признака), процесс реализации образовательной услуги, обоснованный сравнительный анализ с выявлением основных преимуществ и недостатков, предъявляемых к образовательным услугам, критерии конкурентоспособности фирм (анализ конкурентов аналогичных услуг), финансовые выкладки ценовой политики.

Вывод: анализ отрасли должен содержать правильный выбор стратегии развития рынка для установления конкурентных преимуществ предприятия, осуществление сегментации рынка образовательных услуг, используя технологичность и уникальность педагогических технологий.

2.3. План действий по исследованию рынка и конкуренции

Исследование и анализ рынка сбыта - один из важных этапов создания бизнес-плана, который должен дать ответы на ряд вопросов: кто, почему и в каких количествах будет покупать продукт организации. Предлагаем ознакомиться с пошаговым планом действий по исследованию рынка и конкуренции.

1. Сегментирование рынка.

Сегментация - это раздел общности потребителей на сформированные группы (сегменты) для которых свойственны общие потребности, требования к услуге и мотивы ее применения [33, с.196].

С помощью сегментации реализуются следующие цели бизнес-планирования:

- 1) удовлетворение нужд и потребностей клиентов, учет предпочтений потребителя по продукту;
- 2) усиление конкурентных преимуществ, повышение конкурентоспособности услуги и производителя;
- 3) переход в неосвоенный сегмент рынка во избежание конкуренции;
- 4) ориентация на конкретного потребителя.

Работа по сегментации проводится непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде с учетом признаков сегментации.

Используются следующие признаки сегментации [14, с.202]:

- социально- демографические параметры: возраст, пол, образование, семейное положение, национальность, культурные традиции, характер трудовой деятельности, религия и т.д.;
- экономические параметры: структура душевого дохода, стоимость имущества, уровень обеспечения жильем, размер сбережений и т. п.;
- географические признаки: численность населения, его плотность, экономический и политический факторы, природно-климатическая зона;

- поведенческие особенности покупателей: основание для совершения покупок, импульсивность, интенсивность потребления и т.д.;

2. Оценка конъюнктуры рынка.

Конъюнктура рынка - это обстановка на рынке, характеризующая соотношением между спросом и предложением продукции.

Спрос фиксирует платежеспособную потребность. Наличие спроса - организация производства услуги. Для вычисления оптимальных размеров производства необходимо знать величину спроса:

Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема услуг, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного продукта.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов с учетом действия различных факторов и предполагаемых маркетинговых усилий.

Дополняет процедуру прогнозирования эластичность спроса по цене.

Он рассчитывается следующим образом, (формула 1):

$$E_p = \frac{\Delta Q\%}{\Delta P\%, где} (1), где$$

E_p - эластичность спроса по цене;

ΔQ - изменения величины спроса, %;

ΔP - изменение цены, %.

Ценовая эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Данный показатель определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество услуг, которые они приобретают. Экспертная оценка эластичности спроса по цене отразит максимальную цену, по которой услуга может быть принята рынком при определенном объеме продаж (сложная и дорогостоящая процедура, но без нее нельзя обойтись).

3. Отбор целевых сегментов рынка.

Целевой рынок - особо привлекательный для организации в текущий момент сегмент рынка, захват которого становится главной задачей. Критерии целевого рынка: емкость, отсутствие конкурентов, перспектива развития. Отбор целевых рынков реализуют с учетом критериев сегментации и показателей оценки конъюнктуры рынка [57, с.21].

Критерии сегментации - показатель правильного выбора целевого рынка организацией для деятельности.

Перечислим часто используемые в практике бизнес- планирования критерии сегментации [44, с.68]:

- количественные границы (площадь сегмента, потенциальная емкость сегмента - количество и стоимость реализованных услуг, количество потенциальных потребителей и т.д.);
- доступность сегмента (свободный доступ к каналам распределения и сбыта продукции);
- информационная насыщенность сегмента (возможность получения рыночной информации для создания банка данных по сегменту);
- существенность сегмента - приверженность потребителей к производимому продукту организации;
- прибыльность, доходность сегмента (норма прибыли, прирост общей массы прибыли и т.д.);
- защищенность от конкуренции (объективная оценка конкурентных фирм).

Оптимизация целевых рынков основывается на приоритетных методах: концентрированный метод - основан на интерактивном, последовательном поиске престижного сегмента (метод недорогой, но требует больших затрат времени).

Дисперсный метод - поиск эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период. Для целевых рынков проводится: (обзор тенденций развития рынка, описываются

основные факторы -тенденция развития отрасли, государственная политика и др., прогнозируется рост рынка) [45,с.21].

В данном пункте учитываются факторы, влияющие на сбыт: (доля предприятия на рынке, престиж предприятия, взаимоотношения с конкурентами, финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовой политик, гибкость производственной и сбытовой программ).

4. Позиционирование рынка.

Позиционирование - это технология определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах [60, с.16].

По мнению Э. Райс «Основной принцип позиционирования состоит не в том, чтобы создавать нечто новое и отличное от других, а в манипулировании тем, что уже живет в умах потребителей, использовать уже имеющиеся связи» [50, с.4].

Цель позиционирования: создать престижную позицию услуге, обеспечивающей конкурентные преимущества продукту на данном сегменте целевого рынка.

Стратегия позиционирования компании базируется на выгодах и ценностном предложении: разнообразие ассортимента услуг с учетом гибкой ценовой политики, индивидуального подхода, уникальности и новизны педагогических технологий позволит снизить затраты на продвижение услуг, завоевать новых клиентов и новые рынки.

Объем продаж- это план реализации услуг в определенном объеме, ассортименте и качестве на планируемый период.

Целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план включить наиболее оптимальный план продаж.

Прогнозы продаж- инструмент менеджмента, реагирующий на цену, объем производства, инфляцию, потоки наличности предприятия.

Особенно важно представление основных показателей в прогнозных ценах (выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода создания проекта).

5. Прогнозирование развития рынка.

Предназначен для выяснения тенденций развития организации в условиях перемены факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных мероприятий по поддержанию устойчивости ее экономического поведения (структура, динамика рынка, конъюнктура, возможность производить спрос и предложение) [32, с.110].

В качестве инструментария применяются основные методы прогнозирования, используют их в процессе оценке рынка сбыта.

Рассмотрим частные примеры применения качественных методов.

Метод экспертных оценок - содержание метода состоит в определении прогнозных оценок на основе заключений экспертов, служит для [23,с.9]:

- разработки средне и долгосрочных прогнозов спроса;
- краткосрочного прогнозирования спроса по широкому спектру услуг;
- оценки формирующегося спроса на новые услуги;
- определения отношений потребителей к новым услугам и возможного спроса на них;
- оценки конкуренции на рынке;
- определения положения организации на рынке и т. д.

Метод сценариев- применяют для прогноза ситуации конкретного количества вероятных вариантов развития. Из несколько сценариев выбирают самый оптимистический. Сценарии разрабатываются для определения рамок дальнейшего развития рынка [44, с.12].

Метод «Дельфи» - исследования осуществляются путем индивидуального письменного опроса экспертов в несколько туров по специально разработанной процедуре исследования. В идеале опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально - до получения

наиболее узкого диапазона мнений (при прогнозировании как на срок от 1 до 3 лет, так и на более отдаленный период времени).

Результаты количественных методов используются во всех сферах бизнес-планирования, включая общее стратегическое планирование, финансовое планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и т. п.

Вначале необходимо составить карту конкурентов, затем определить и выделить стратегические конкурентные группы, действующие на рынке, а также необходимо отметить, что конкуренция между подобными группами практически отсутствует, но внутри них она весьма сильна. Такая группировка позволяет более обоснованно указать основных конкурентов фирмы. Далее необходимо:

- провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих услуг;
- назвать предоставляемые их организации;
- определить источники информации, указывающие на наиболее конкурентоспособные услуги;
- сравнить конкурирующие услуги по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам (целесообразно информацию представить в виде таблицы).

Затем следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих образовательных услуг. Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или уникальные услуги.

Ранг фирмы и главных конкурентов можно указывать для наглядности по 5 или 10 балльной системе.

При анализе конкурентов можно использовать специально разработанные методики. Так, например, американская фирма «Маккей энвиллоуп корпорейшен» в целях более обстоятельного анализа конкурентов

разработала «12пунктный профиль конкурента», напоминающий по своей сути досье.

6. Разработка стратегии конкурентной силы.

Общепризнанным лидером разработки конкурентного анализа, является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор актуальных моделей по определению главных сил конкуренции и уникальных вариантов конкурентных стратегий.

М. Портер выделил три основных вида стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование [47, с.391].

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой.

Фокусирование - это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе клиентов, определенной группе услуг или на ограниченном географическом секторе рынка.

Вывод: к числу основных задач, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг). От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

2.4. Конструктивные шаги по разработке плана маркетинга

Раздел, посвященный маркетингу, представляет одну из важных частей бизнес-плана, в котором отражен характер намечаемого бизнеса и способы

действий, рассчитанные на успех организации. Предлагаем принять во внимание конструктивные шаги по разработке маркетингового плана.

1. Руководство принципами.

1. Принцип понимания потребителя - учет потребностей и динамика и динамика рыночной конъюнктуры.

2. Принцип борьбы за клиента- активное воздействие на рынок и потребителя с помощью инструментов маркетинга (реклама, качество товара, сервис, гибкая ценовая политика и т.д.).

3. Принцип максимального приспособления производства к требованиям рынка- основан на учете и знании потребительского спроса, требует производство товаров и услуг в объеме и ассортименте нужном потребителю.

2. Маркетинговые исследования (внешняя среда).

Факторы влияющие на внешнюю среду [39,с.36]:

- политический и правовой - стабильность;
- экономический и демографический (жизненный уровень, покупательная способность общества, состояние экономики, финансовая составляющая, инфляционные процессы, системы налогообложения и т.д.);
- законодательная система, регламентирующая деятельность организации;
- уровень научно-технического прогресса- производство новой продукции, эффективная маркетинговая деятельность;
- социально-культурный уровень общества, географические, климатические и исторические условия, культурные традиции, оказывающие влияние на деятельность маркетинга.

3. Цели и стратегии маркетинга.

После определения общей целевой стратегии фирмы разрабатывается детализированный план действий.

Основные критерии оценки стратегии: рынок, ассортимент, конкуренция.

Ассортимент (спектр) предлагаемых образовательных услуг зависит от потребности у потенциальных потребителей. Видовое отличие продукта в широком спектре услуг должно соответствовать специфическим требованиям клиентов.

Размеры рынка - возможно определить числом потенциальных потребителей, заинтересованных в каждом отдельном продукте.

Оценка конкурентов предполагает возможность выявить продукт со сходными качествами и имеет способность заменить предлагаемые услуги.

4. Ценообразование.

Целесообразно предложить и обосновать подходящие для образовательной организации стратегии ценообразования [24,с.156]:

- установление стандартных цен- используется когда участник каналов сбыта определяет цены и стремится сохранить их на длительный отрезок времени (массовая продажа однородных образовательных услуг);

- переменное ценообразование- специально меняются цены, чтобы среагировать на изменение в издержках или спросе потребителей;

- установление единых и гибких цен- устанавливается одна цена для всех потребителей, которые хотят приобрести услуги при аналогичных условиях.

Гибкое ценообразование позволяет менять цены в зависимости от умения потребителя совершать сделку и обладать покупательной способностью (расширение спектра услуг неосвоенных на рынке, новизна и ценность педагогических технологий), желательно использовать:

- стратегию неокругленных цен- цены устанавливаются ниже круглых сумм, потребитель оценивает маркетинговый ход организации, возникает впечатление распродажи со скидкой;

- концепцию «цена - качество».

Цена является инструментом имиджа, потребитель дает предпочтение выражению: «высокая цена - высокое качество».

Целомудренно применять тактику ценового лидерства на рынке образовательных услуг:

- организация рекламирует и продает часть продукции из своего спектра услуг по ценам, приносящим прибыль ниже обычным, таким образом, покупатель имеет интерес ко всему расширенному спектру услуг;
- установление скидок на все образовательные услуги, учитывая выгодные условия, потребитель увеличивает свои текущие покупки.

5. Схема распространения образовательных услуг.

При выборе каналов товародвижения необходимо учесть ряд основных факторов:

- потребители:

- 1) характеристики: количество, потребности, размер средней покупки;
- 2) потребности: расположение, время работы образовательной организации, спектр услуг, сервис обслуживания;
- 3) сегменты: размер, лояльность к традиционным услугам;

- образовательная организация:

- 1) цели: контроль, сбыт, прибыль, реализующая на уставные цели организации (некоммерческие образовательные организации), сезонность;
- 2) ресурсы: гибкость ценообразования, уровень персонала, потребности в широком спектре услуг;
- 3) компетенции: функционал, специализация (педмастерство), квалификация, эффективность;
- 4) опыт: методы продвижения, корпоративная культура, коммуникативная этика;

- образовательная услуга:

- 1) стоимость: цена за единицу;
- 2) сложность: деятельность на рынке;
- 3) качество: высококвалифицированные специалисты, уникальность, новизна, оценка образовательной услуги на рынке;

- конкуренция:

1) характеристики: численность, концентрация, спектр образовательных услуг, потребители;

2) тактика: методы продвижения образовательных услуг, коммуникации;

- каналы продвижения услуг:

1) альтернативы: захват нового рынка;

2) характеристики: качество, функциональность, традиции;

3) доступность: антимонопольная политика, территориальные ограничения;

4) юридические аспекты: законы и законопроекты.

6. Методы стимулирования продаж.

Стимулирование сбыта многозначительно зависит от стратегии организации, ее места на рынке, возможности финансовой составляющей, специфики продукта и т. д. Все это инструментарий данного раздела бизнес-плана, представленного в виде плана стимулирования, разработка которого состоит из следующих элементов [6; 56]:

- Постановка целей.

Цели стимулирования сбыта всегда ориентированы на спрос, связанные с участниками каналов сбыта и включают обеспечение наиболее благоприятных условий сбыта, подъем энтузиазма посредников и т. д.

Цели, связанные с потребителями, включают динамику признания торговой марки, увеличение попыток апробации услуги (педагогические гостиные, мастер класс, круглый стол, брейн - ринг и т.д.);

- Ответственность за стимулирование сбыта.

Функциональная деятельность руководства;

- Разработка общего плана.

Структура плана включает: бюджет (важно включать издержки), тему, информационные средства, состояние дел, продолжительность и хронологическая последовательность процессов;

- Выбор вида стимулирования.

Базируется на факторах цели организации, издержки, имидж, достигается путем установления стимулирующего фонда (премии, конкурсы, организация лотерей, акции, гранты и т.д.);

- Координация плана.

Согласование плана по рекламе со стимулированием сбыта;

- Оценка состояния организации.

7. Организация послепродажного обслуживания клиентов.

Раздел требует освещение вопросов, касающихся правил гарантийного и послегарантийного обслуживания, предоставления спектра услуг, качество и уникальность педагогических технологий, структуры и месторасположения образовательной организации, наличие высококвалифицированного состава педагогических кадров.

Планирование послепродажного обслуживания заключается в политике организации следующих вопросов:

1. Соответствия широкого спектра и качества послепродажных услуг, удовлетворяющих запросы потребителей.

Послепродажное обслуживание соответствует продаже услуг потребителям по качеству предоставления образовательной услуги за оплаченный продукт на определенный срок. Выбор предпочтительности обслуживания со стороны клиентов- школы, лицеи, центры развития.

2. Частота использования отдельных образовательных услуг. Освещается главный фактор, определяющий эффективность обслуживания - оперативность и качество предоставления широкого спектра образовательных услуг и услуг неосвоенных на рынке;

3. Отлаженность механизма предоставления новых образовательных услуг, педагогических технологий и методик.

8. Реклама.

Достоинством рекламы является привлечение большого и географически разбросанного рынка.

Недостатками рекламы является отсутствие гибкости и стандартизированность посланий, которые трудно приспособить к нуждам и особенностям клиентов.

Необходимо разработать план рекламы, содержащий следующую информацию:

- цели рекламы связаны со спросом и созданием имиджа образовательной организации;
- установленная ответственность - организация может использовать собственное рекламное агентство или внешнее;
- детальный бюджет рекламы;
- рекламные темы, разработанные для всей организации (ориентация на образовательные услуги - учитывает новизну и ценности педагогических технологий, ориентация на потребителя- учитывает преимущество и качество продукта, гибкая ценовая политика, квалифицированный кадровый состав педагогов;
- выбор средств рекламы;
- актуальные решения: содержание ролика; график работы, каналы продвижения;
- срок действия рекламы.

9. Формирование общественного мнения об организации и продукте.

Особое внимание должно уделяться в плане маркетинга общественному мнению об организации и ее продукции (услугах) и конечно же способам его формирования. Необходимо учиться на хорошем опыте, поэтому в качестве примера воспользуемся материалом службы «Public relations», в задачах которой отражены следующие позиции [33, с. 576]:

1) систематический подход к созданию престижного отношения к фирме широких масс населения, включая государственные учреждения и правительственный аппарат. Поддерживается тесный контакт с представителями средств массовой информации (статьи в журналах и

газетах, телерепортажи, благотворительная и общественная деятельность, дни открытых дверей, пресс - конференции, юбилейные мероприятия);

2) осуществление педагогической презентации, отражающей позиционирование образовательной услуги

3) проведение рекламы;

4) оказание консалдинговых услуг с предложениями и пожеланиями.

10. Бюджет маркетинга.

Метод определения бюджета маркетинга заключается в следующем:

- оценивается общий объем рынка по каждой образовательной услуге на следующий год;

- прогнозирование рыночной ниши фирмы на рынке с учетом запланированных маркетинговых мероприятий;

- оцениваются объем продаж, затраты и прибыль по каждому продукту;

- определяется разность между запланированной (без маркетинговых исследований) прибылью и прибылью, полученной в результате оценки, часть этой разности (обычно 50%) закладывается в бюджет маркетинга;

- определяется бюджет маркетинга путем суммирования всех продуктов [39,с.264].

Данный бюджет разносится по статьям расхода на маркетинг в пропорциях прошлого года.

11. Контроллинг маркетинга.

Под контроллингом определяется количественная и качественная подготовка и оценка стратегических и оперативных решений руководства, анализ хозяйственной деятельности организации [43, с.115].

Контроллинг оказывает помощь руководству в управлении фирмой, ориентируясь на потребности рынка, направляет скоординированные маркетинговые мероприятия и средства на реализацию цели фирмы. Важно представлять информацию о контроллинге в бизнес -плане.

Вывод: план маркетинга содержит способы достижения намеченных объемов продаж и доведения продукта до потребителя, общую стратегию

маркетинга организации и схему ценообразования и реализации услуг, а также методы стимулирования роста продаж, организацию послепродажного обслуживания клиентов, рекламу выпускаемых продуктов и формирование общественного мнения об организации.

2.5. Практические методы по составлению плана производства

Главная задача производственного раздела бизнес- плана заключается в убеждении потенциальных партнеров в том, что образовательная организация в состоянии реализовать необходимое количество услуг требуемого качества и в нужные сроки. Предложения по составлению плана производства представлены поэтапно.

1. Характеристика процесса производства.

Для составления данного раздела бизнес- плана указывается тип производства, метод его организации, структура образовательного цикла. Затем в производственном плане дается оценка существующей технологии по следующим направлениям:

- соответствие педагогических технологий современным требованиям, уровень образовательного процесса, обеспечение качества и интеграции образовательного процесса, предоставление широкого спектра образовательных и услуг неосвоенных на рынке высококвалифицированными специалистами.

Следующим шагом в этом разделе отмечают основные бизнес- процессы совершенствования развития образовательных услуг, предусмотренных бизнес- планом. Изменения технологии производства продукта, отмечаются в бизнес- плане для того, чтобы отследить динамику развития продукта и как предложенные идеи отразятся на качестве образовательной услуги, уровне производственных затрат, цене изделия.

Обосновывается целесообразность выбора конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производственный процесс, оцениваются их надежность, профессионализм, финансовые возможности, престижность. Предусматривается выполнение части операций субподрядчиками (текущий ремонт, замена окон и т.д.), что необходимо отметить в бизнес- плане.

Особо важно в бизнес- плане рассматривается действующая в организации система управления качеством. Сообщается, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества предоставляемых услуг, какими стандартами, методиками, технологиями, программами будут руководствоваться специалисты.

В производственный план могут быть включены сведения о системе охраны окружающей среды, указываться принимаемые меры по утилизации отходов и соответствующие затраты.

2. Производственная мощность[15, с.103].

Производственная мощность - максимально вероятный выпуск продукта в ассортименте и номенклатуре, предусмотренный планом продаж, при использовании площадей, производственного оборудования с учетом продвинутой технологии, передовой организации труда и производства.

Расчет производственной мощности является важным этапом обоснования Образовательной программы и программы развития образовательного учреждения.

На основе расчета производственной мощности выявляются [28, с.16]:

- внутрипроизводственные резервы роста организации, устанавливается расширение спектра образовательных услуг и инновационных технологий, определяется потребность в увеличении объемов производственных мощностей за счет интеллектуального роста педагогических кадров, реконструкция и расширение инфраструктуры образовательного пространства.

В расчет производственной мощности включаются во внимание следующие факторы [23, с.13]:

- структура и величина основных производственных фондов, качественный состав оборудования, уровень физического и морального износа, передовые технологические нормы производительности оборудования, использования площадей, предоставление образовательных услуг, уникальность и новизна применяемых технологий, степень специализации, режим работы образовательной организации и т.д.

Производственная мощность включает все наличное оборудование, в том числе и бездействующее в связи с неисправностями, ремонтом, модернизацией.

Баланс производственной мощности по расширенному спектру образовательных услуг на конец планируемого года рассчитывается путем суммирования мощности на начало года и ее прироста за вычетом выбытия.

Расчет потребности в основных фондах осуществляется по виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Также в плане производства рассчитываются нормативы оборотных средств методом прямого счета.

3. Образовательный процесс.

Образовательная программа - это документ, регламентирующий тип и способы построения содержания учебно-воспитательного процесса в условиях той или иной педагогической системы.

Образовательная программа должна ориентировать педагогов на становление новой системы образования, ориентированной на достойное вхождение в мировое образовательное пространство, тем самым вызывая интерес к ведению предпринимательской деятельности в новых экономических условиях хозяйствования и использовать бизнес-планирование как более современную форму и модель. Целесообразно использовать:

- Парциальные программы, которые являются дополнением к основной программе развития и служат богатым методическим материалом для познавательной и интеллектуальной деятельности обучающихся;

- авторские программы, разрабатывают творческие группы педагогов с привлечением научных специалистов;
- рабочие программы, самостоятельная интеллектуальная деятельность педагогов, с целью глубокого и детального изучения направлений деятельности образовательного процесса;
- авторские педагогические технологии, способствуют формированию логического и абстрактного мышления;
- инновационные технологии- способствуют развитию творчества и саморазвития.

Необходимо принять к сведению: ориентированность образовательных услуг на возрастные особенности обучающихся, требования к квалификации персонала, установить нормативы учебной недели, указать продолжительность образовательной деятельности с учетом индивидуальных особенностей, составление сетки занятий с предоставлением платных услуг (план продаж), отображен в (приложении №1).

Образовательная деятельность организации, в свою очередь, должна характеризоваться системой показателей [7, с.50]: спросом на платные образовательные услуги, производственной мощностью, объемом производства. В (приложении №2) предложены этапы образовательного процесса на примере образовательной организации, представленные в (табл.23).

Привлечение дополнительных источников финансирования используют для укрепления ресурсной базы образовательной организации к ним относятся: благотворительные взносы физических и юридических лиц, доходы от осуществления платных образовательных услуг, организация учебно-производственной деятельности, сдача имущества в аренду и т.д.

Вывод: профессионально разработанный производственный план удовлетворит рыночный спрос и сэкономит , необходимую ресурсную базу организации для эффективной деятельности производства.

2.6. Организационный раздел бизнес- плана

Важным и значимым моментом, с которого целесообразно начинать следующий раздел бизнес -плана и подробно и пошагово его осветить, является организационная структура предприятия.

1) Организационная структура предприятия.

Организационная структура предприятия документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях кадрового состава, положениях о подразделениях аппарата управления компании, должностных инструкциях персонала.

Основными характеристиками организационной структуры являются:

- численность управленческого аппарата по функционалу;
- численность линейного управленческого персонала;
- количество уровней иерархии системы управления организацией;
- количество структурных подразделений на каждом уровне;
- степень централизации управления [39, с.599].

Желательно при описании организационной структуры образовательной сферы подчеркнуть:

- наименование структуры управления организацией;
- функциональные обязанности и взаимодействие педагогического персонала;
- координацию и контроль их образовательной деятельности.

Организационная структура образовательной организации представлена на (рис.6).

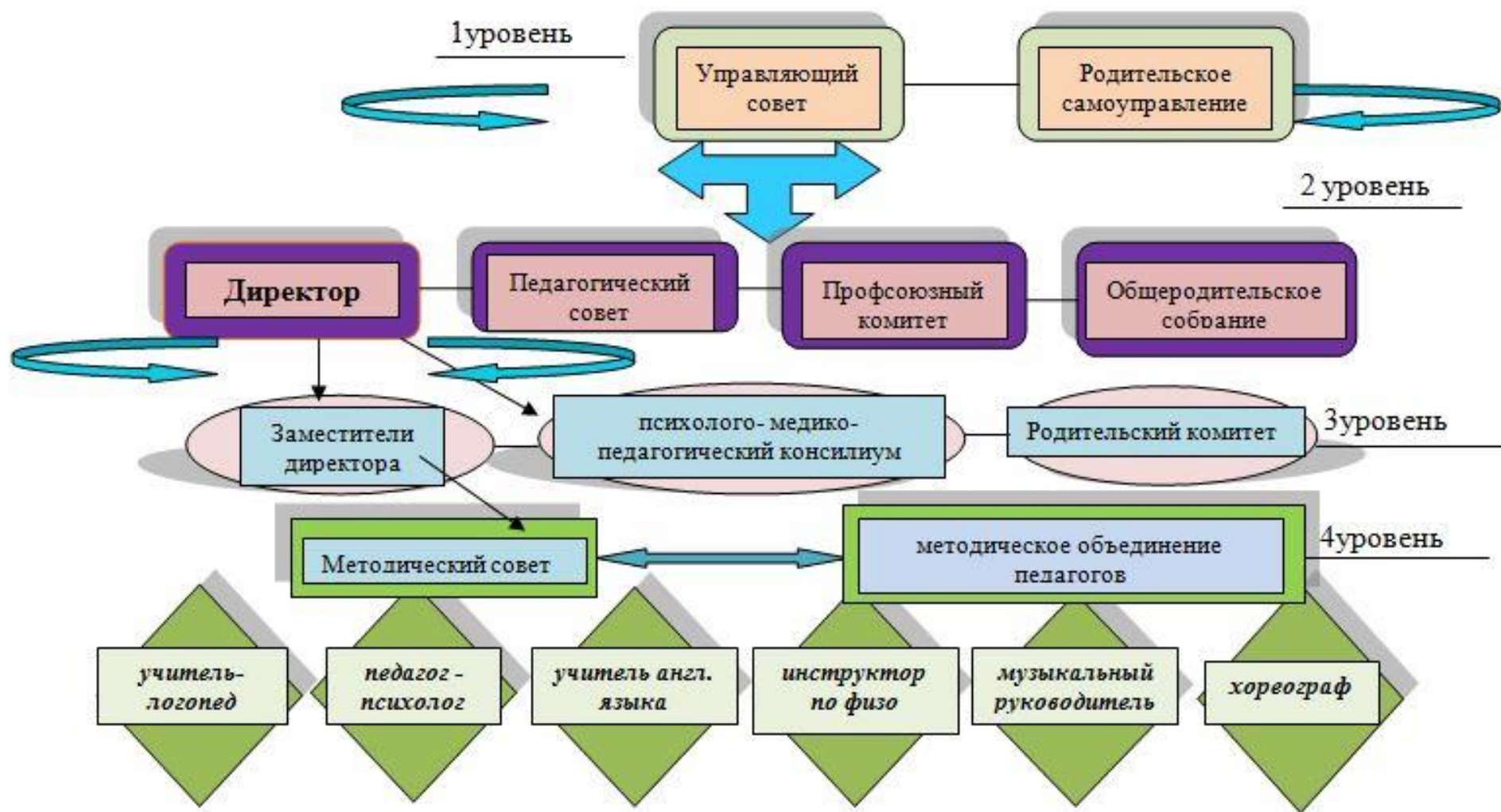


Рис. 6. Линейно-функциональная структура образовательной организации

Обобщающим показателем оценки эффективности организационной структуры является интегрированный показатель эффективности организационной структуры (Кэфу), определяется по формуле (2) [6, с.95]:

$$K_{\text{эфу}} = 1 - \frac{Z_{\text{уп}}}{\Phi_o} * \frac{K_{\text{уп}}}{\Phi_b}, \text{ где (2)}$$

$Z_{\text{уп}}$ – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления

$K_{\text{уп}}$ – удельный вес численности управленческих работников от общего числа;

ϕ_b – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника;

ϕ_o – фондоотдача (объем реализованной продукции), приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов.

Важно отметить, что организационную структуру резонно формировать под определенную команду

2) Управленческий коллектив.

Управленческий коллектив является реальным и значимым фактором для продвижения и реализации бизнес- плана, именно поэтому потенциальные инвесторы и партнеры придают важное значение оценке управленческой команде.

В организационном плане отмечается:

- размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала;
- доля руководства в уставном капитале;
- информация соотношения числа административно-управленческого персонала педагогического состава и рабочих организации;
- информация об использовании профессиональных советников (реклама, аудиторство, банковские операции, страхование, услуги специализированных организаций и т.д.);

- данные о численности и структуре кадрового состава, исходя из потребностей организации;

- расчет численности персонала.

При определении численности работников необходимо рассчитать их явочное и списочное количество.

Явочное количество работников - это достаточное количество для выполнения производственной программы.

Списочное количество работников - это число работников, принятых в организацию и входящих в кадровый состав.

Количество педагогов рассчитывается по списочному и явочному количеству, все остальные категории - только по списочному. Численность педагогов определяется тремя методами, представленных в (формулах 3,4,5):

- по нормам времени [12, с.305]:

$$Ч_p = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{T_{эф}^p} * \frac{N_i}{K_{вн}}, где \quad (3)$$

t_i – трудоемкость воспроизводства i -ой услуги в нормочасах;

- N_i – количество предполагаемых услуг;

- $T_{эф}^p$ – эффективный фонд времени одного работника;

- $K_{вн}$ – коэффициент выполнения норм.

- по штатным рабочим местам:

$$Ч_p = \frac{\sum_{i=1}^n T_{эф}^{об}}{T_{эф}^p} * R_i, где \quad (4)$$

$T_{эф}^{об}$ – эффективный фонд времени оборудования;

R_i – численность рабочих мест по обслуживанию i -го вида оборудования.

- по нормам обслуживания:

$$Ч_p = \frac{Q_{рм}}{H_o} * S, где \quad (5)$$

H_o – норма обслуживания (количество обучающихся, которое может обслужить один педагог;

S – количество смен.

Численность специалистов и служащих рассчитывается согласно штатного расписания. Численность МОП рассчитывается на основе норм обслуживания. Общая численность ПП (производственный персонал) определяется как сумма численности всех категорий работников.

3) Кадровая политика..

При планировании необходимости в кадровом составе учитывается: (будущность развития рынка труда, возможный дефицит или избыток рабочей силы, стоимость подготовки персонала, появление новых профессий и специальностей, переподготовки персонала).

Определяются меры при укомплектовании кадров:

- система и формы оплаты труда, дополнительные выплаты, поощрения, способы мотивации трудовой деятельности персонала, режим труда и сменяемости персонала;

- оценивается система отбора при приеме на работу (тестирование, собеседование, оценка рекомендаций и т.д.;

- указываются затраты на обучение персонала, приобретение методической литературы, канцтоваров и т.д.), примером служит график Ганта, разработанный для создания образовательной организации и представлен на (рис.7).

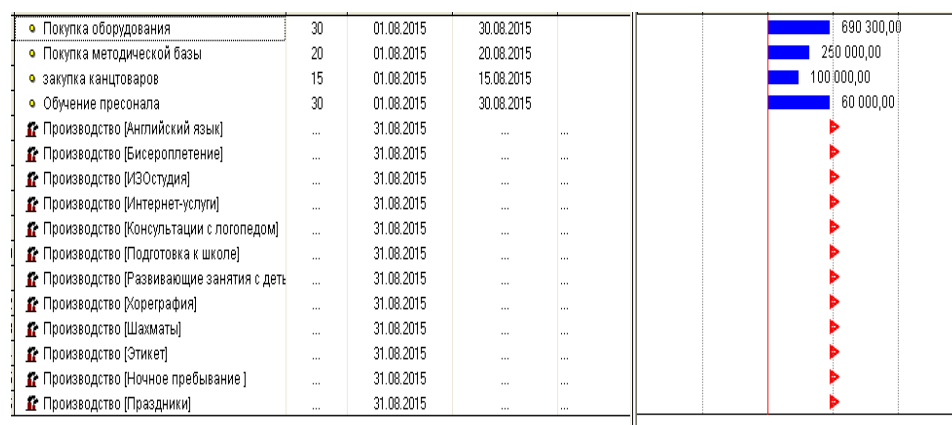


Рис.7. Общие расходы инвестиционного этапа

График Ганта дает возможность руководителю при составлении планов определить какие действия имеют место быть в любой данный момент.

Основные требования к кадрам: опыт работы на рынке образовательных услуг, наличие высшего образования, исполнительность, ответственность, творческий потенциал, коммуникабельность, толерантность.

Осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе для динамического развития ресурсной базы.

4) Нормативная база

Указать основные законодательные документы, которыми регулируется деятельность образовательной организации.

Образовательная организация должна решать следующие организационно - правовые вопросы [69, с.13]:

- самостоятельно осуществлять образовательную деятельность в пределах, установленных законодательством РФ, типовым положением об образовательном учреждении и Уставом;
- самостоятельно разрабатывать, принимать, и реализовывать образовательные программы в соответствии ФГОС;
- оказывать платные образовательные услуги за пределами, определяющих его статус образовательных программ с учетом потребностей клиентов;
- осуществлять операции с бюджетными средствами и средствами от приносящей доход деятельности через лицевые счета;
- заключать контракты, договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести ответственность;
- выступать истцом и ответчиком в судебных инстанциях в соответствии с действующим законодательством;
- принимать участие в работе и быть членом различных организаций, деятельность которых не противоречит задачам и целям фирмы.

5) План социального развития.

В план включены следующие основные разделы:

1) Совершенствование социальной структуры трудового коллектива.

В разделе отражена обобщенная социальная характеристика коллектива и его специфические особенности. Предусматриваются мероприятия по улучшению профессионально-квалификационной структуры работника, основанной на планировании труда и персонала, разрабатываются мероприятия по сокращению текучести кадров и их планомерному перемещению внутри организации.

2) Улучшение условий труда и охраны здоровьесберегающей среды работников организации.

Особое внимание уделяется мероприятиям, направленным на совершенствование производственной среды, оказывающей непосредственное влияние на здоровье, работоспособность, настроение, социально-психологический климат в коллективе.

3) Рост оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников предприятия.

В разделе предусматривается рост и дифференциация уровня заработной платы различных категорий работников. Уделяется особое внимание усилению стимулирующей роли форм и систем оплаты труда.

4) Воспитание личности, повышение трудовой и общественной активности работников и расширение сферы участия в управленческой деятельности.

Мероприятия направленные на развитие социальной активности работников и повышение социальной мобильности в управлении производством [30, с.5].

Вывод: при разработке организационного плана необходимо раскрыть организационно-правовую форму хозяйствования организации, обосновать организационную структуру и мобилизовать активность персонала в управлении производством.

2.7. Предложения по составлению финансового плана и рискам

Этот раздел целесообразно посвятить планированию финансово-хозяйственного обеспечения деятельности организации с целью наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов, представленному в определенной последовательности действий.

1) Анализ финансовых документов.

В бизнес-плане необходимо использовать формы финансовой отчетности, соответствующие международным стандартам, предложенные на основе современных методик.

Планово-отчетную документацию разрабатывают и представляют в виде системы [48, с.91]:

1) оперативный план (отчет)- отражает результаты совместной деятельности организации и рынку образовательных услуг за каждый период.

Основные показатели: рыночный потенциал организации в единицах данного продукта, цена услуги, объем продаж, доля фирмы в отраслевом рынке по данной услуге, количество услуг в единицах, произведенных организацией.

2) План (отчет) доходов и расходов по реализации услуг включают показатели [4, с.37]:

- выручка от продаж данной услуги, общепроизводственные издержки по статьям, производственные издержки на нее, налоги и отчисления, чистую прибыль, прибыль, остающуюся в распоряжении организации.

По данным этого отчета можно определить прибыль от образовательных услуг, сравнить различные услуги по прибыльности, решить вопрос о дальнейшей их реализации.

3) План (отчет) движения денежных средств представляет процесс поступлений и расходования денежных средств в процессе деятельности организации. Основные показатели: выручка от продажи услуг, издержки на реализацию услуг, налоги, отчисления, инвестиции, погашение кредитов.

4) Балансовый отчет подводит итоги финансово-экономической деятельности организации за отчетный период. Отчет содержит список активов и пассивов компании и показывает чистую стоимость и ликвидность организации. Кредиторы испытывают интерес к этому документу.

2) Анализ финансово-экономического состояния организации.

Инвесторов постоянно интересуют показатели, оказывающие влияние на доходность капитала организации.

Доходность (рентабельность) капитала определяется как процентное отношение балансовой прибыли предприятия к стоимости его активов[4, с.5].

Рентабельность активов - показатель, производный от выручки, реализации, приходящейся на рубль их стоимости. Поэтому, с точки зрения инвестиционной привлекательности, стоит подчеркнуть важность показателя рентабельности активов и рассматривать его как произведение рентабельности реализованной продукции на оборачиваемость активов (выручка от реализации, деленная на среднюю за анализируемый период стоимость активов), представлена в (формуле 6):

$$\frac{\Pi}{A} = \frac{\Pi}{P} * \frac{P}{A}, \text{ где } (6)$$

Π – балансовая прибыль;

A – средняя стоимость активов за анализируемый период;

P – выручка от реализации продукта.

Для оценки инвестиционной привлекательности имеет значение рентабельность капитала, чтобы определить за счет каких факторов происходит рост или снижение.

Если продукт образовательной организации пользуется достаточно высоким спросом, в течение какого-то времени, то рационально увеличить реализацию тех услуг необходимость которых определена путем улучшения рыночной конъюнктуры.

Анализ рентабельности капитала требует особого внимания к отдельным элементам, как в активах, так и в источниках средств, поэтому

зависимость целесообразно строить через оценку структуры капитала в совокупности с динамикой его оборачиваемости и рентабельности. Для увеличения рентабельности и уменьшения финансовых рисков использует эффект финансового рычага.

Эффект финансового рычага - увеличение рентабельности собственных средств, получаемое благодаря платному кредиту.

ЭФР – эффект финансового рычага, равный произведению плеча (Пл) и дифференциала (Д), представлен в (формуле 7):

$$\text{ЭФР} = \text{Пл} * \text{Д} \quad (7)$$

При этом плечо финансового рычага будет находиться как отношение заемного капитала (ЗК) фирмы к собственному капиталу (СК) в (формуле 8):

$$\text{Пл} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}} \quad (8)$$

(Формула 9) дифференциала представлен в виде:

$$\text{Д} = (\text{РС} - \text{СРСП}) * (1 - \text{НП}), \text{ где} \quad (9)$$

СРСП – средняя расчетная ставка процента по кредитам;

НП – налог на прибыль, т. е. разница между экономической рентабельностью и средней расчетной ставкой процента по кредитам.

Если новое заимствование приносит увеличение ЭФР, то оно выгодно. Для расчета величины эффекта финансового рычага необходимо ввести ряд параметров:

1) норматив отнесения процентов по кредитам на себестоимость в расчете на рассматриваемый период времени (например, квартал);

2) среднюю расчетную ставку процента по кредитам. Вычисляется по условиям конкретных кредитных договоров следующим образом, представлена (формула 10):

$$\text{СРСП} = \Phi_{\text{фи}} : C_{\text{кз}}, \text{ где} \quad (10)$$

$\Phi_{\text{фи}}$ – все фактические финансовые издержки по всем кредитам за анализируемый период;

$C_{\text{кз}}$ – общая сумма кредитов и займов.

Необходимо отметить, что в данных расчетах из суммы заемных средств исключена кредиторская задолженность. На эту же величину уменьшена сумма всего капитала. При решении вопросов, связанных с получением (и предоставлением) кредитов на тех или иных условиях, с помощью формулы величины эффекта финансового рычага надо обязательно исключать кредиторскую задолженность из всех вычислений.

Эффект производственного рычага (ЭПР) показывает степень чувствительности прибыли от реализации к изменению выручки от реализации и определяется по (формуле 11) [23, с.16]:

$$\text{ЭПР} = PP_{\text{нз}} / П, \text{ где (11)}$$

$PP_{\text{нз}}$ – результат от реализации после возмещения переменных затрат;

$П$ – прибыль.

Величина эффекта производственного рычага всегда рассчитывается для определенного объема продаж и выручки от реализации и определенной доли переменных затрат в суммарных затратах.

Основными источниками риска для организации, можно считать, производственный и финансовый риски. Нестабильность спроса и цен на услуги, постоянных затрат, уровень ЭПР формируют предпринимательский риск. Чем больше эффект производственного рычага, тем динамичнее предпринимательский риск. Непостоянство условий кредитования, процесс финансового рычага порождают финансовый риск.

3) Подготовка плановых документов [64, с.5].

Представлять плановые документы в бизнес-плане надлежит по форме, аналогичной отчетным и желательно, чтобы структурированность документов соответствовала требованиям международных стандартов.

- Прогноз движения денежных средств содержит информацию, дополняющую результаты прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в области фиксирования притока денежных средств.

- В прогноз движения денежных средств не включается амортизация, так как она не представляет собой денежное обязательство. Начисленная сумма амортизации остается на счете ликвидных средств организации. Все результаты в прогнозе отражаются с учетом НДС. Данный документ резонно предъявлять, на первый год- ежемесячно, а на второй- поквартально, последующие годы - в целом за год.

- Прогнозный баланс характеризует финансовое положение организации и отражает ресурсы предприятия (активы и пассивы), создается на планируемый период в конце каждого года, а также при составлении его учитываются приобретения основных фондов, изменения стоимости материальных запасов, вызванные, ростом объема продаж и др.

- Прогноз прибылей и убытков показывает формирование и изменение прибыли, предоставляется в обобщенной форме без учета НДС всех финансовых результатов, фиксирующих прибыльность.

Основным источником денежных средств от образовательной деятельности организации являются денежные средства, приобретенные от покупателей и заказчиков.

Используются денежные средства на закупку и размещение товарно-материальных запасов, образовательную деятельность, реализацию образовательных услуг, выплату денег поставщикам, уплату налогов, штрафов и т. д. Образовательная деятельность фактически является основным источником дохода предприятия, а положительные потоки денежных средств, реализуются для развития и расширения организации.

Инвестиционная деятельность организации включает денежные потоки от приобретения и продажи основных средств, ценных бумаг, нематериальных активов, и других долгосрочных финансовых вложений.

Поступления от финансовой деятельности учитываются в качестве вкладов владельцев предприятия, акционерного капитала, долгосрочных и краткосрочных займов, процентов по вкладам, в качестве выплат используются погашение займов, дивиденды и т. д.

Прогноз движения денежных средств относится к основному документу, предназначенному для диагностирования потребности в капитале, выработки общей стратегии финансирования организации, оценки эффективности его использования.

4) Запас финансовой прочности организации.

В бизнес-плане аналитическим или графическим способом вычисляется критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности) и запас финансовой прочности организации.

Критический объем продаж (V_{np}) рассчитывается по (формуле 12) [37, с.134]: $V_{np} = C_{пост} : 1 - U_{пер}$, где (12)

$C_{пост}$ – условно-постоянные издержки;

$U_{пер}$ – удельный вес условно-переменных издержек в объеме продаж, доли единицы.

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции, с тем чтобы производство не оказалось убыточным. Расчет обычно иллюстрируется построением графика безубыточности. Для построения графика безубыточности составляют уравнение следующего вида, (формула 13) [34, с.438]:

$$V = Ц * X, \text{ где (13)}$$

V – выручка от реализации продукции, руб.;

$Ц$ – цена единицы продукции без НДС, руб.

А также (формула 14):

$$C = C_{унопт} + C_{упер} * X, \text{ где (14)}$$

C – полная себестоимость продукции, руб.;

X – планируемый объем реализации продукции, шт.;

$C_{унопт}$ – сумма условно- постоянных затрат, руб.;

$C_{\text{утер}}$ – сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.

Следует подчеркнуть, что при изменении структуры расчеты надлежит корректировать.

В образовательной организации определяется маржинальный доход на единицу продукции. Доход позволяет определить долю каждой образовательной услуги в формировании прибыли организации.

Маржинальный доход вычисляется по следующим образом, используя (формулу 15) [34, с.454]:

$$\text{УМД} = Ц - П_{\text{ер}3}, \text{ где } (15)$$

$Ц$ – цена;

$П_{\text{ер}3}$ – переменные затраты на единицу продукции.

Вывод: в финансовом разделе бизнес-плана необходимо представить пакет планово-отчетных документов и анализ финансово-экономического положения организации.

Выводы по второй главе

При разработке основных разделов бизнес-плана образовательной организации целесообразно принять во внимание следующие рекомендации:

1. В резюме должна аккумулироваться конкретная информация, заслуженно оцененная потенциальным инвестором.

2. В анализе отрасли важно отразить правильный выбор стратегии развития рынка для установления конкурентных преимуществ образовательной организации.

3. Раздел бизнес-плана «Рынок и конкуренция» определяет зависимость успеха организации на рынке, так и время, в течение которого она может удержать на нем свои позиции, посредством тщательного изучения и определения уровня и структуры спроса, а также изменения его тенденции.

4. План маркетинга содержит способы и методы достижения намеченных объемов продаж и стимулирования их роста, а также общую стратегию маркетинга организации, схему ценообразования и реализации образовательных услуг.

5. Профессионально разработанный производственный план удовлетворит рыночный спрос и сэкономит , необходимую ресурсную базу организации для эффективной деятельности производства.

6. При разработке организационного плана уместно конкретно раскрыть организационно-правовую форму хозяйствования организации, обосновать организационную структуру и мобилизовать активность персонала в управлении производством.

7. В финансовом разделе бизнес-плана резонно представить пакет планово-отчетных документов и анализ финансово- экономического положения организации.

8. Необходимо произвести учет анализа рисков организации.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА СОЗДАНИЯ ЦЕНТРА РАННЕГО РАЗВИТИЯ

3.1. Резюме

Наименование: Центр раннего развития ребенка

Город: Волчанск

Отрасль: дошкольное образование

Организационно - правовая форма: автономная некоммерческая организация

Численность персонала: 14 человек

Стоимость основных фондов: 690,3 тыс.руб.

Финансирование проекта:

- инвестиционные средства в размере 1 100 000 руб.

Срок окупаемости проекта: 40 месяцев

Предполагаемый доход, впоследствии реализуемый на уставные цели организации составляет: 300,00 тыс. руб. в год

Основное направление деятельности организации - предоставление широкого спектра образовательных услуг высококвалифицированными специалистами с использованием инновационных технологий для детей раннего и дошкольного возраста.

Основной продукт - образовательные услуги для детей раннего и дошкольного возраста (от 1 года до 7 лет).

Целями представленного бизнес - плана являются:

- определение целей и разработка задач для их достижения;
- разработка концепции стратегии создания Центра;
- описание предоставляемых услуг, их новизна и ценность;
- анализ финансово - экономических показателей.

Настоящий бизнес - план предусматривает создание образовательной организации, способной эффективно работать на открытом для всех, в том

числе и для конкурентов, поле рынка (рынке монополистической конкуренции).

Основной корпоративной стратегией организации является - стратегия роста. Основной деловой стратегией выбрана - стратегия концентрации усилий на рыночной нише. Такой нишей служит - создание Центра раннего развития ребенка - детский сад, осуществляющего свою деятельность в гибком режиме при гармоничном сочетании образовательной линии и досуга ребенка, благодаря которому возможна адаптация настоящего бизнес - плана под новый проект - выявления интеллектуальных показателей одаренности у дошкольников.

Миссия Центра раннего развития ребенка - детский сад: создание уникальной образовательной среды, способствующей развитию детей раннего и дошкольного возраста.

Можно выделить следующие особенности образовательного процесса в проектируемой организации:

1. Особое внимание будет уделено сфере духовно - нравственного воспитания и особенностей развития каждого ребенка и предоставления рекомендаций родителям на регулярной основе.

2. Опора идет на следующие авторские программы:

- Казак О.А. «Алый парус», С.Н. Пензулаева «ЗИБОЖ» - в основе которых просматривается создание полного физического, духовного и социального благополучия, теория решения изобретательных задач

- Педагогические технологии - логоритмика и массаж пальцев рук с помощью шариков «Су- Джок терапии», «Музыкальный калейдоскоп» - развитие дошкольников в театрализованной деятельности. Данный продукт можно перевести в разряд инновационных дополнительных образовательных услуг.

3. Уникальность и новизна услуг характеризуется их ценностью и своевременностью - удовлетворение запросов клиентов (гибкий график работы с 7:00 до последнего клиента, шесть дней в неделю - образовательная

деятельность, воскресение - проведение праздников, развлекательных мероприятий, ночное пребывание детей по желанию родителей, компенсирование сезонного спада, предоставлением туристических и развлекательных услуг, кроме занятий по развивающим методикам, планируется преподавание английского языка, видеокомпьютерная диагностика, тестопластика, бисероплетение и т.д. Также уникальность услуг обеспечивается их предоставлением для детей раннего детского возраста, что является редкостью даже для мегаполисов.

В результате организации Центра раннего развития должны быть реализованы следующие задачи:

- организовать Центр раннего развития;
- охват групп потребителей от среднего до премиум -сегмента;
- разработать действенную рекламу для потребителей;
- выявление раннего мониторинга обучающихся;
- предоставление качественных услуг высококвалифицированными специалистами;
- создание эмоционального климата;
- желание усовершенствовать данную сферу в целях воспитания гармоничной личности.

3.2. Рынок и конкуренция

Рынок услуг гетерогенен (неоднороден). Его отличает разнообразие экономических и социальных условий, структурные различия совокупности потребителя. В связи с тем, что выступление предприятия на таком рынке приводит к деконцентрации маркетинговых усилий необходимо произвести сегментацию рынка, то есть объединить потребителей по определённым критериям [23, с.114].

Для того чтобы найти свою рыночную нишу владельцам будущего Центра целесообразно проведение сегментации на рынке образовательных

услуг с учетом выбора целевого сегмента, адекватного возможностям организации пока отведенная часть рынка в наибольшей степени окажется независимой от конкурентов [13, с.116].

Целевая аудитория Центра развития ребенка - детский сад - родители 25-40 лет, имеющие детей в возрасте от 1 года до 7 лет и имеющие средний или высокий уровень дохода.

Необходимость проведения сегментации на рынке образовательных услуг обусловлена, с одной стороны, широкой вариативностью образовательных услуг Центра, а с другой - разнообразием образовательных запросов родителей. Таким образом перед Центром развития ребенка - детский сад встают задачи:

- выявление целевого рыночного сегмента;
- разработка услуг, удовлетворяющих его требования;
- последующее сосредоточение на нем маркетинговых усилий в условиях конкурентной борьбы.

Осуществление сегментации рынка ДООУ обеспечивает следующие преимущества [32, с. 17]:

- возможность разработки и представления на рынок новых образовательных услуг, соответствующих запросам потребителей;
- определение эффективных стратегий продвижения образовательных услуг на целевых рынках при минимальных затратах;
- наличие информации о конкурентной ситуации на рынке и на ее основе определение конкурентных позиций ДООУ.

Процесс сегментации рынка образовательных услуг используется четыре признака: [14, с. 202]:

1. Демографический - при сегментации рынка дошкольного образования особую роль играет возраст потребителей. Наиболее восприимчивыми к дошкольному образованию является контингент в возрасте от 1 года до 7 лет, а также отбор определенных возрастных и социальных групп, на которые Центр развития ребенка- детский сад

предполагает ориентироваться.

По данным статистики ежегодно в городе рождается около 160 детей, следовательно, 1120 детей нуждается в дошкольном образовании ежегодно. Это еще раз подчеркивает необходимость создания новых мест для дошкольников.

Современные требования личностно- ориентированного подхода к детям, в том числе в процессе физкультурной деятельности, не могут быть выполнены без учета специфики пола ребенка. Родители предпочитают предоставить возможности для образования физической деятельностью в первую очередь не девочкам, а мальчикам, как потенциальным «кормильцам» [18. с. 76].

2. Социально - экономический - Центр детского развития - детский сад ориентируется в большей степени на социальные группы со средним и выше среднего уровнем дохода (чтобы не устанавливать высокие цены на образовательные услуги), высокими моральными принципами, а также на группы, потребности которых связаны с престижем, что способствует эффективности рекламы и методов стимулирования спроса.

3. Географический - при определении ассортиментной политики прежде всего ориентировка на запросы родителей, проживающих в близлежащих микрорайонах у Центру детского развития - детскому саду: предоставление образовательных услуг детям раннего возраста (1-2 года); работа с ребенком психолога, логопеда, дефектолога; обеспечение индивидуального подхода к ребенку (выявление его способностей и их развитие).

4. Поведенческий - вариативность продвижения услуг на рынок в зависимости от степени информированности родителей о них.

По поведенческому признаку Центр развития выделяет группы потребителей, определенным образом реагирующие на маркетинговые мероприятия. Переменными сегментирования выступают [40,с. 31]:

- повод для приобретения услуг - повышение общего культурного развития;
- искомые выгоды - духовно - нравственное , культурное, эстетическое образование;
- статус пользователя - не нуждающиеся в услугах детского сада, воспитанники других детских садов, потенциальные потребители услуг;
- степень готовности покупателя - потребители находятся на разных стадиях готовности к совершению покупки: покупатели неосведомленные и осведомленные об услуге, заинтересованные в ней, желающие и намеренные её приобрести. Соотношение числа потребителей в различных группах в значительной мере определяет направленность разрабатываемых маркетинговых программ;
- отношение к услуге - потребители настроенные восторженно, благожелательно, безразлично, отрицательно или враждебно. Исходя из отношения потребителей к услуге, определяется, сколько усилий, времени и средств следует потратить на коммуникации с каждой из групп.

Сегментацию потребителей образовательных услуг по поведенческому признаку представим на (рис.8).

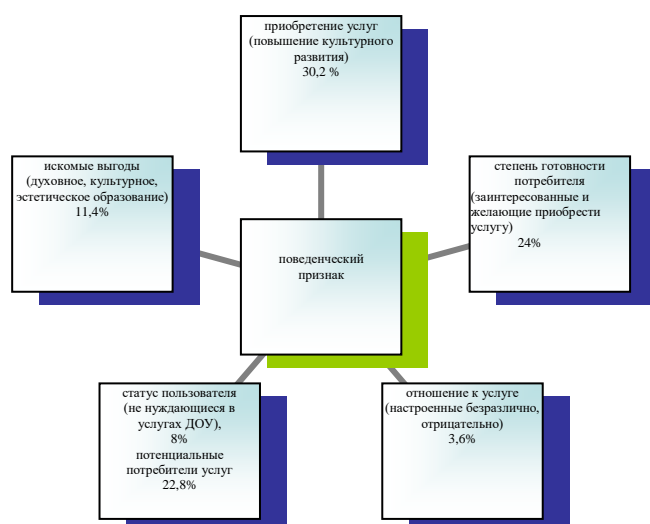


Рис. 8. Сегментация потребителей образовательных услуг по поведенческому признаку, %

Сегментацию потребителей образовательных услуг по социально - экономическому признаку представим на (рис.9) [28, с. 86].

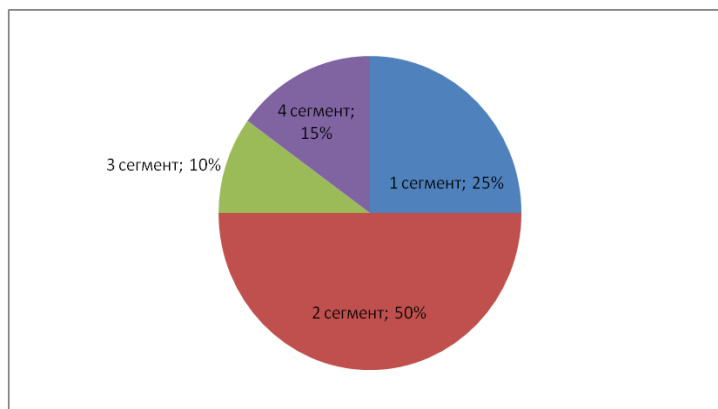


Рис. 9. Сегментация потребителей по социально - экономическому признаку, %

Для сегментации потребителей образовательных услуг выделим критерии: количество детей, уровень дохода.

Тогда можно выделить следующие сегменты:

1 сегмент: родители в возрасте 18 - 25 лет, имеющие одного ребенка дошкольного возраста (1 - 3 лет), со средним уровнем дохода;

2 сегмент: родители в возрасте 18-25 лет, имеющие двух детей дошкольного возраста (1 - 3 лет, 4 - 7 лет) со средним уровнем дохода;

3 сегмент: родители в возрасте 26 - 35 лет, имеющие одного ребенка дошкольного возраста (от 5 - 7 лет) с высоким уровнем дохода;

4 сегмент: родители, имеющие двух детей дошкольного возраста (1 - 3 лет, от 4 - 7 лет), с высоким уровнем дохода.

Вывод: учитывая специфику Центра раннего развития, можно отметить, перспективность социально-экономического признака, то есть по признанию определённой организации. При этом рассматриваются потребители, ориентирующиеся на известность, популярность, престиж.

Сегодня доступность и привлекательность Центров раннего развития вне сомнения, так как на растущий рынок Центров стало приходить большое количество игроков, которые стремительно завоевывают потребителей с различным уровнем дохода. В (табл. 5) представлен спектр платных услуг.

Таблица 5

Предполагаемый спектр платных образовательных услуг

№	Наименование услуги	Единица измерения (возраст)
1.	Развивающие занятия «Сенсорика», «Лабиринт», «Речеветик», «Су-Джок терапия», «Постановка оперетт по русским народным сказкам»	от 1 до 3
2.	Подготовка к школе	с 5 до 7
3.	Английский язык	с 3 до 7
4.	Шахматы	с 5 до 7
5.	Уроки этикета	с 4 до 7
6.	Бисероплетение, тестопластика	с 4 до 7
7.	Изостудия	с 4 до 7
8.	Консультации, занятия логопеда и психолога	с 3 до 7
9.	Хореография	с 4 до 7
10.	Интернет - обучение	с 5 до 7

Потенциальные конкуренты - это дошкольные образовательные учреждения, центры развития, предлагающие широкий ассортимент образовательных услуг. Основными конкурентами, предлагающими похожие услуги являются: Дом детского творчества, Дворец культуры, Культурно-досуговый центр, которые отражены в (табл.6).

Таблица 6

Ценовая политика и конкурентоспособность организаций

Конкурент	Количество услуг	Цена на услуги в месяц/руб.	Удобный график работы	Возраст детей	Сезонность
Дворец культуры	- хореография - вокальная группа - изостудия	550 550 500	10 00 - 19 00	5 - 17 лет	летний период
Культурно - досуговый центр	-хореография - вокальная группа - изостудия - бисероплетение	550 500 450 480	11 00 - 19 00	7 - 17 лет	летний период
Дом детского творчества	- хореография - изостудия Бисероплетение - интернет - обучение	500 500 500 1000	10 00 - 19 00	5 - 17 лет	летний период, каникулярное время

Исходя из (табл. 6) можно отметить, что конкуренты исключают наличие сезонности, отсутствие гибкого графика работы, ранний и младший возраст, что является приоритетом для успешного функционирования Центра раннего развития.

Кроме того одна из образовательных организаций расположена на одной улице с предполагаемым Центром развития ребенка - улица Комсомольский проспект,3. Фактический адрес Центра развития ребенка - улица Комсомольский проспект, 21.

Из перечисленных организаций ведущим конкурентом является - Культурно- досуговый центр, который имеет собственный сайт и организует предоставление образовательных услуг дистанционно. Конкурент использует рекламу в печатных изданиях и собственный сайт. Основным средством рекламы является сайт. Реклама в прессе публикуется только для информирования о снижении цен.

Ценовая политика конкурентов ориентирована на средний и премиум-сегменты, открываемый же Центр раннего развития должен включить нижний сегмент, за счет снижения цен, расширения спектра неосвоенных услуг на рынке (примером является постановка оперетт по русским народным сказкам и участие телекоммуникационных проектах в содружестве с родительской общественностью), имиджа фирмы, качества предоставляемых дополнительных услуг с учетом их новизны и ценности педагогических технологий, предоставляемые высококвалифицированными специалистами, удовлетворяющие потребности клиентов.

Таким образом, исходя из контекста, можно выявить следующие преимущества и недостатки конкурентов, которые представлены в (табл.7).

Критерии конкурентоспособности фирм

	Дворец Культуры	Культурный досуговый центр	Дом детского творчества
Критерии конкурентоспособности	Недостатки: - сезонность - отсутствие гибкого графика работы - ограничение возрастного ценза - нет присмотра за детьми в течение целого дня - отсутствует питание детей - не используется универсальность, технологичность услуг	Недостатки: - сезонность - ограничение возрастного ценза - высокая ценовая политика - эпизодическая реклама (скидки, акции) - отсутствие присмотра и питание детей в течении целого дня - расположен на окраине города	Недостатки: - сезонность - отсутствие услуг, направленных на духовно - нравственное и логическое воспитание - отсутствие высококвалифицированных специалистов
	Преимущества: - опыт деятельности на рынке - расположен в центре города - наличие помещения - хорошая материальная база	Преимущества: - стабильная клиентская база - опыт деятельности на рынке - проводит дистанционное обучение - хорошая материальная база	Преимущества: - приемлемая ценовая политика - расположен в центре города - опыт деятельности на рынке - стабильная клиентская база

Конкуренты в основном используют стратегию развития рынка, так как они уже закрепились на рынке и хотят продолжить экспансию на новые рынки [1, с.102]. Указанные недостатки являются резервами для нашего Центра развития ребенка - детский сад. Создаваемый Центр должен использовать расширенный спектр образовательных услуг, с учетом применения технологичности и универсальности, исключая сезонность.

Вывод: центр развития ребенка - детский сад должен ориентироваться на гибкую ценовую политику от низкого до премиум- сегмента, использовать мониторинг клиентов, Интернет - обучение с целью выявления одаренности.

3.3. План маркетинга

Рассматриваемому Центру развития ребенка - детский сад целесообразно избрать стратегию развития и продвижения услуг, которая предполагает решение задач роста за счет производства новых услуг, что позволит реализоваться на уже освоенном рынке и конкурировать не только по качеству предоставления услуг, но и по цене. Под развитием услуги понимается расширение спектра предлагаемых услуг по сравнению с конкурентами, стратегия продвижения услуг предполагает использование инновационных технологий по сравнению с конкурентами за счет их уникальности и новизны [11, с.96].

Как уже было описано выше, целевой аудиторией являются родители 25-40 лет, имеющие детей в возрасте от 1 до 7 лет.

Основной продукт - качественные образовательные услуги, предоставляемые высококвалифицированными специалистами с применением инновационных технологий.

Преимущество Центра развития ребенка в предоставлении широкого спектра услуг высококвалифицированным педагогическим составом с использованием инновационных технологий с учетом ценовой политики конкурентов, отсутствием сезонности в предоставлении услуг, а также Центр развития предоставляет уникальную возможность за дополнительную плату оставить ребенка на ночь, если есть в этом потребность (работа Центра развития до последнего клиента), учет раннего возраста клиента, внедрение дополнительных услуг неосвоенных на рынке.

Дополнительные платные услуги рассчитаны на средний и премиум - сегменты.

Прежде чем открыть Центр раннего развития был проведен социологический опрос родителей о возможности и желании оплачивать дополнительные образовательные услуги (Приложение 3).

Исследование проводилось на основе репрезентативной выборке тех семей, дети которых посещают детские сады города (для объективной оценки в соцопросе приняло участие 8 дошкольных образовательных учреждений) .

Результаты анализа показывают, что в целом родители удовлетворены созданной в дошкольном учреждении средой, способствующей комфортному, эмоциональному климату детей, родителей, педагогов - по данному вопросу дали положительный ответ- 96% родителей.

Большинство родителей (94,5%) считают, что педагогический коллектив, проведя мастер - класс на глазах родителей, обеспечит профессиональный уровень воспитания и образования детей в соответствии с требованиями ООП ДО (Основной образовательной программы дошкольного образования) и введения ФГОС.

94,6% родителей довольны компетентностью и профессионализмом со стороны специалистов Центра. Родительская общественность готова платить финансовые средства на дополнительные образовательные услуги (95,3%).

55% на рынке образовательных услуг занимает - подготовка детей в школу, остальные 45% приходится на сегмент развивающих и духовно-нравственных услуг.

Средний показатель говорит о положительной динамике образовательного процесса, высококвалифицированных специалистах, успешности и престиже Центра раннего развития.

Активность предоставления образовательных услуг зависит от спектра расширения услуг, потока инновационных технологий их новизны и уникальности и числа праздничных дней [1, с.110].

Объемы реализации образовательных услуг начинают расти с сентября месяца - День знаний, интеллектуальная Олимпиада совместно с родителями, художественная гимнастика и т. д. к праздникам достигают пика за счет проведения досуговых мероприятий. Эти особенности необходимо учитывать при реализации услуг. Структура услуг выбирается в соответствии со структурой услуг на отраслевом рынке.

В связи с предоставлением широкого спектра дополнительных платных услуг в Центре раннего развития и необходимостью осуществления ценообразования устанавливается цена, путем увеличения рыночной доли Центра раннего развития, завоевание лидерских позиций на рынке, улучшение имиджа, сохранение популярности, доступности и привлекательности его услуг для покупателей. В свою очередь, предлагается учет ценовой эластичности спроса, анализ уровня текущих цен и качества услуг конкурентов, учет дохода жителей города Волчанска.

Объем доходов бюджета города Волчанска в 2016 году в расчете на одного жителя составляет - 30 353 рубля [65, с. 3].

Рациональный подход к определению потребительской стоимости услуги на основе маркетингового позиционирования, обоснованно решит ключевой вопрос использования метода ценообразования на основе ощущаемой ценности услуги, что считается основным фактором покупательского восприятия. Цены на дополнительные услуги на 01.06.2017. в среднем по городу в час, представлен в (табл.8).

Таблица 8

Цены на дополнительные услуги по г.Волчанск

№	Наименование услуги	Ед. измерения (возраст)	Стоимость за час, руб.
1.	Развивающие занятия «Сенсорика», «Лабиринт», «Речевцветик», «Су-Джок терапия», «Постановка оперетт по русским народным сказкам»	от 1 до 3	70
2.	Подготовка к школе	с 5 до 7	150
3.	Английский язык	с 3 до 7	100
4.	Шахматы	с 5 до 7	70
5.	Уроки этикета	с 4 до 7	70
6.	Бисероплетение, тестопластика	с 4 до 7	70
7.	Изостудия	с 4 до 7	70
8.	Консультации, занятия логопеда и психолога	с 3 до 7	70
9.	Хореография	с 4 до 7	70
10.	Интернет - обучение	с 5 до 7	900 руб./мес.
11.	Воскресная школа-продажа поделок населению	с 4 до 7	

Стратегия ценообразования должна постоянно проверяться на основе фактически достигнутых результатов и при необходимости корректироваться. А главное - она должна соответствовать именно той маркетинговой стратегии, которой в данный момент придерживается фирма. Использование высоких цен Центром - является показателем качества дополнительных услуг, так как с учетом применения уникальности и новизны педагогических технологий и методик, а также услуг мало освоенных на рынке, цена является инструментом для создания имиджа фирмы [10, с.217].

Цены на другие дополнительные услуги Центр раннего развития будет использовать как процесс сегментирования потребителей на престижный, массовый и экономный рынки, планируется установить цену на 10% ниже, чем у конкурентов за счет спектра расширения дополнительных услуг, гибкой ценовой политики и графика работы, большого потока потребителей, отсутствия сезонности, учета возрастного ценза, ночного пребывания детей.. Размер наценки на услуги предполагается в диапазоне от 20% до 50%, в зависимости от проведения торжеств, ценового сегмента, сезонности (летнее время) [1, с.137].

При изменении цен со стороны конкурентов, Центр развития ребенка будет гибко реагировать на эти изменения, т.е. использовать политику следования за конкурентом, чтобы различия в цене в большую сторону были минимальны, а в сторону снижения - насколько позволяет планируемая наценка.

Для завоевания нового рынка необходимо проведение рекламной кампании.

Цель рекламы Центра раннего развития - способствовать задержанию и увеличению постоянного потока посетителей, известность на рынке, поддержка услуг, отличающихся высоким качеством, профмастерством, гибкими ценами, доступностью доведения информации до клиента [2,с.51].

Содержание рекламной компании на начальном этапе предполагает

информацию о местонахождении Центра развития, его услугах, ценовую информацию, информацию о преимуществах Центра развития. Главная задача рекламы на данном этапе - донести информацию до потенциальных клиентов [32,с.18].

Рекламная деятельность фирмы заключается в следующем:

1. Создать имидж Центру развития, предлагающему высококачественный сервис, широкий спектр услуг по приемлемым для целевой аудитории ценам;

Реклама Центра развития - это краткая информация, где в яркой, образной и доходчивой форме сообщается клиенту о режиме работы, проводимых каких-либо единовременных акциях, скидках, льготах [11,с. 15].

Приведем пример содержания информационного рекламного сообщения в газете: «30 октября в 12. 00 состоится открытие нового Центра раннего развития ребенка - детского сада «Подснежник» по адресу: улица Комсомольский проспект, 21. Для Вас огромный выбор образовательных услуг с использованием педагогических технологий в сочетании с распространенными методиками известных авторов, обеспечивающих развитие и творчество ребенка, и индивидуальный подход высококвалифицированными специалистами. Всем клиентам в день открытия - предоставляются бесплатные услуги по выбору потребителя!»

2. Интенсивное использование методов PR в коммуникативной политике. Планируется напечатать рекламные статьи и объявления об открытии Центра раннего развития ребенка- детский сад в таких журналах и газетах как «Муниципальный вестник», «Вечерний Волчанск», «Деловая жизнь», а в дальнейшем будут издаваться статьи и объявления, в которых планируется публиковать новости и акции, происходящие в Центре развития;

3. За две недели до открытия Центра раннего развития разместить рекламные растяжки, анонсирующие дату и время открытия в местах прилегающих к Центру раннего развития в южной части города по улицам Стахановская и северной части по улице Комсомольский проспект;

4. Создание официального сайта Центра раннего развития ребенка - детский сад «Подснежник». На сайте компании будет публиковаться информация о спектре расширения предоставляемых услуг, использовании инновационных технологий, проводимых акций и т.д.;

5. Информация о Центре раннего развития будет размещена на официальном сайте г. Волчанска admvolchansk.ru;

6. Изготовить сувенирную продукцию с символикой и информацией о Центре раннего развития ребенка - детский сад «Подснежник» (адрес, телефон, факс и адрес электронной почты);

7. Создать портфолио, информирующее о предлагаемом спектре услуг;

Средства рекламы были выбраны по результатам предварительного анкетирования (Приложении 4).

По результатам анкетирования выявлено, что респонденты предпочитают видеть рекламные сообщения в газетах -58%, в интернете - 31%, в виде наружной рекламы -15%, хотят участвовать в акциях по стимулированию продаж образовательных услуг (скидки, купоны, компенсации, снижение цен) -34% респондентов и узнают об акциях из газет и журналов - 67% опрошенных.

Сумма затрат на рекламную кампанию составляет - 179,7 тыс.рублей.

Рассмотрим последовательно предлагаемые методы стимулирования продаж: [6, с.79].

1. Внутрифирменное стимулирование.

- заработная плата, состоящая из постоянной и переменной части. Постоянная часть-оклад, переменная-премия, которая выплачивается в зависимости от выполнения плана, отсутствия нарушений трудовой дисциплины, отсутствия претензий от потребителей. По итогам месяца директор Центра подписывает оценочный лист, где в зависимости от степени исполнения показателей выплачивается процент премии.

2.Стимулирование потребителя. По этому направлению есть ряд предложений:

- Акция «Право на счастливую жизнь рядом с нами». Вы можете получить скидку 10%, сделав заказ на две дополнительные образовательные услуги в Центре раннего развития через наш сайт.

- При заказе 3 образовательных услуг мы предоставим в подарок интеллектуальную игру и сувенир с логотипом компании.

- Акция «Специальная скидка» предусматривает скидку 10% при заказе услуг на сумму от 3 000 рублей.

- Специальный формат ценников услуг, выделяющий самые выгодные для покупателей ценовые предложения.

- Акция «Добросвет», предназначена для проведения творческих и образовательных бесплатных мастер - классов. Предусматривает покупку абонеента на сумму 1 000 или 2500 рублей. При покупке абонеента на сумму в 1 000 рублей, пробное занятие будет в подарок, при покупке абонеента на сумму 2 500 рублей - будет предоставлен второй абонемент на 1000 рублей в подарок.

Создан логотип Центра развития, содержащий слоган (Приложение 5).

На логотипе размещается изображение подснежника, образ которого ассоциируется с теплотой и надеждой. Центр раннего развития позиционирует себя как компания, заботящаяся о клиентах, создавая радость, тепло и уверенность в завтрашнем дне - это выражает слоган.

Такой слоган выбран потому, что в Центре раннего развития ребенка - детский сад уделяется особое внимание творческой самореализации ребенка.

План продаж - это план реализации услуг в определенном объеме, ассортименте и качестве на планируемый период.

В (табл. 9) представлены данные, характеризующие план продаж в среднем за день. Оборот планировался, исходя из минимальных продаж, примерно - 8 единиц каждого наименования услуг.

Таблица 9

Ежедневный план продаж Центра развития на 2015-2017 гг

Наименование	Единица измерения	Величина
Продажа услуг	тыс.руб.	8
Итого:	тыс.руб.	8

Ежедневно в Центре раннего развития будет продаваться по 8 услуг.

Суммарный доход за год работы определяется путем умножения дневных показателей на количество дней работы предприятия в течение года, рассчитанных с учетом специфики работы предприятия данного типа, суммарный доход за год будет равен 300,0 тыс. руб. (при количестве рабочих дней за год-360). Выручка в месяц - 25,0 тыс.руб. * 12 = 300,0 тыс. руб. (расчет произведен в программе Project Expert 8.0, (рис.10,стр.129).

Средний доход за день - 656 рублей, с учетом суммирования цен всех услуг $(C_{\text{доход}} \frac{70+150+100+70+70+70+70+70+70}{9} = 82)$, (табл. 3.4 стр.118).

Расчет: $82 \cdot 8 = 656$ (руб.).

На основе расписания занятий (Приложение1) произведены расчеты затраченного количества времени в месяц на каждую услугу, представлены в (табл.10).

Таблица10

Количество часов в месяц затраченное на услугу

Наименование услуги 1	Количество часов в месяц 2
Развивающие занятия с детьми	440
Подготовка к школе	180
Английский язык	120
Шахматы	120
Бисероплетение, тестопластика	120
Уроки этикета	240
Изостудия	440
Консультации с логопедом, психологом	120
Хореография	440
Интернет - услуги	10 услуг
Ночное пребывание детей	10 ночей
Праздники, мероприятия	110

При расчете доходов от реализации услуг на начальном этапе функционирования наценка на услуги определена в размере 20%, а цена взята средняя по существующим на рынке. В дальнейшем после завоевания и укрепления своих позиций на рынке, норма прибыли будет увеличена, что обеспечит Центру раннего развития больший доход для реализации уставных целей фирмы.

Рассмотрим определение бюджета на рекламу по направлениям, который представлен в (табл. 11). Бюджет определен в размере 10% от выручки (179,7 тыс.руб.), так как планируется предваряющая реклама для открытия Центра раннего развития. В дальнейшем бюджет будет планироваться в размере 5% от выручки.

Таблица 11

Направления и бюджет рекламы на 2015-2016 гг.

Направление	Бюджет, тыс.руб.
Реклама Центра в печати	10,7
Акция по стимулированию сбыта услуг	5
Имиджевые мероприятия (статьи о компании и услугах в прессе)	5
Создание сайта	150
Размещение информации на сайтах	4
Сувенирная продукция	5
Итого:	179,7

Приоритетные направления мероприятий по продвижению услуг сконцентрированы на двух темах:

- совершенствование имиджа компании;
- продвижение услуг.

Эти темы тесно связаны друг с другом, так как имиджевые мероприятия не только помогают кампании улучшить ее восприятие на рынке, но и «продвигают» как обычные, так и новые услуги.

Выбор средств продвижения услуг представлен в (табл. 12).

Таблица 12

Выбор средств продвижения услуг по группам

Средства	Целевая группа
Персональные продажи	Потенциальные клиенты
Реклама	Выявленная целевая аудитория
Связь с общественностью	Выявленная целевая аудитория
Прямой маркетинг	Выявленная целевая аудитория
Стимулирование спроса	Потенциальные клиенты и выявленная целевая аудитория

Календарный план продвижения образовательных услуг представлен в (табл. 24) на 2015-2016 гг. (Приложение 6).

Реклама, как инструмент маркетинга, способствует увеличению объема продаж, т.е. направляет потенциального потребителя и заставляет запомнить услугу [2, с.199].

Стратегия позиционирования компании базируется на выгодах и ценностном предложении представлена в (табл. 13).

Таблица 13

Выгоды и ценностное предложение

Целевая аудитория	Выгода	Ценностное предложение
Потенциальные клиенты	Профессионализм, качество и уникальность предоставляемых услуг, ранний мониторинг обучающихся	Гибкая ценовая политика, уют, индивидуальный подход, предоставление неосвоенных услуг на рынке

Вывод: разнообразие ассортимента услуг с учетом гибкой ценовой политики, индивидуального подхода, уникальности и новизны педагогических технологий позволит снизить затраты на продвижение услуг, завоевать новых клиентов и новые рынки.

3.4. Финансовый план

В данном разделе необходимо спланировать финансовое обеспечение деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств. Для финансирования проекта необходимо

убедить инвестора в лице Главы администрации города Волчанск согласно ФЗ от 12 января 1996г №7 - ФЗ «О некоммерческих организациях», а также учитывая Целевую социальную программу «Взаимоотношение органов власти с некоммерческими организациями» в размере 1 100 000 рублей.

Необходимое оборудование для открытия Центра раннего развития приведем в (табл. 14).

Таблица 14

Оборудование для открытия фирмы

Наименование оборудования	Количество, штук	Цена, тыс. рублей
Вывеска с подсветкой	1	7
Компьютер	1	40
Мультимедиа	1	30
Игрушки, методическое пособие, литература	20 комплектов	75,0
Посуда, приборы	20	4,5
Бытовая техника		200
Детская мебель (стенка)	2	35
Кроватки	20	40
Постельное белье	3 комплекта на ребенка	30
Детские диванчики	2	8
Стол	5	25
Стулья	20	15
Горшки	10	5
Горшечница	1	7
Полотенца	2 комплекта на ребенка	20
Хозяйственные принадлежности (мусоросборники, ведра, тряпкодержатели)	2 комплекта	2
Портьеры	2 комплекта	15
Ковры	2	20
Фортепиано	1	35
Итого:		683,5

Затраты на ремонт - 100 тыс. руб. - (замена линолеума в группах, спальных комнатах, побелка и покраска пищеблока, прачечной).

Здание, земля предоставлены Центру раннего развития Администрацией города на безвозмездной основе, согласно ФЗ от 12 января 1996г №7 - ФЗ «О некоммерческих организациях», а также учитывая

Целевую социальную программу «Взаимоотношение органов власти с некоммерческими организациями» [61. ст.10].

Для осуществления расчета амортизации основных средств, осуществим расчет капитальных затрат при проектировании нового предприятия, определим суммы потраченные на приобретение оборудования, данные представлены в (табл. 15).

Таблица 15

Расчет капитальных вложений в оборудование

Основные фонды	Стоимость, тыс.руб.
Стоимость технологического и дошкольного оборудования	683,5
Прочее	6,8
Итого:	690,3

К прочему можно отнести приобретение мебели для подсобного помещения, инвентаря, чайного сервиза и т.д. Принять 1 % от величины капитальных вложений.

Расходы на амортизацию основных фондов определяются на основе капитальных затрат и установленных норм амортизации на основе (табл. 16).

Таблица 16

Расходы на амортизацию основных фондов

п/п	Амортизационные группы	Срок полезного использования, лет	Стоимость основных средств, тыс. руб.	Норма амортизационных отчислений, %	Сумма А/О за год, тыс.руб.
	Вторая	2 – 3	156,5	33,33	52,2
	Четвертая	5 – 7	492	14,29	70,3
	Седьмая	15 - 20	35	5	1,8
	Итого:		683,5		124,3

$$H_a = (1/3) * 100 = 33,33\%$$

$$(156,5 * 33,33) / 100\% = 52,2 \text{ тыс.руб.};$$

$$H_a = (1/7) * 100 = 14,29\%$$

$$(492 * 14,29) / 100\% = 70,3 \text{ тыс.руб.};$$

$$H_a = (1/20) * 100 = 5\%$$

$$(35 * 5) / 100\% = 1,8 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из полученных данных, делаем вывод, согласно статье 258 амортизируемое имущество НК РФ, что основные средства Центра раннего развития ребенка подлежат амортизации [46, с.34].

Принимаем величину расходов на амортизацию - 124.3 тыс.руб. С учетом классификации основных средств, приобретенное имущество относится ко II, IV, VII амортизационным группам с присущим сроком полезного использования.

Амортизируемым имуществом признается имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более 40 тыс.рублей.

Рассмотрим расходы на оплату труда.

В данном случае персонал фирмы составляет - 14 человек. Основная заработная плата складывается из фонда оплаты труда. В организации использован метод повременной оплаты труда. Месячный фонд оплаты труда работников Центра раннего развития составляет - 274,0 тыс.руб., а годовой - 3342,00 тыс. руб. Штатное расписание (Приложение 7, (табл. 25).

Наравне с фондом оплаты труда отчисления на социальные нужды гарантируют восполнение затрат на воспроизводство живого труда [11, с.47].

В издержки производства и обращения по установленным государствам нормам включается единый налог, предназначенный для учета доходов и расходов фирмы. При упрощенной системе налогообложения ставка единого налога установлена 6 %, расчет представлен в (табл. 17).

Таблица 17

Расчет единого налога

Показатели	ФОТ, тыс.руб.	Годовой ФОТ, тыс.руб.	Ставка единовременных взносов, %	Единовременные взносы во внебюджетные фонды, тыс.руб.
Фонд оплаты труда	274,0	3342,00	6%	16,4

Согласно главе 26.2 «Упрощенная система налогообложения» (статья 346.11«Общие положения» НК РФ, применение УСН предусматривает плату единого налога в размере 6% с дохода, который заменяет собой [65, с.15]:

- налог на прибыль;
- НДС;
- налог на имущество организаций;
- единовременные взносы во внебюджетные фонды.

Рассчитаем инвестиционные затраты по элементам в год в (табл. 18).

Таблица 18

Издержки обращения по элементам в год

Статьи издержек 1	Сумма, тыс. руб. 2	Уровень издержек, % 3
Основные средства	690,3	56,7
Единовременные взносы во внебюджетные фонды	16,4	1,35
Затраты на ремонт, содержание зданий, сооружений, помещений, инвентаря	100,0	8,2
Закупка методической базы	250,0	20,6
Канцелярские товары	100,0	8,2
Обучение персонала	60,0	4,95
Итого:	1216,7	100

Сумма всех издержек принимается за 100%. Уровень издержек определяется следующим образом: пример- расходы на канцелярские товары составляют - 100,0 тыс. руб.; $(100,0 * 100\%) / 1216,7 = 8,2$, от общей суммы издержек, аналогично производится расчет других расходов.

Выручка - объем проданных услуг * цену, которая в год составит 201600 рублей. Расчет: $82 * 8 = 656$ (руб.)- выручка за день; $656 * 360 = 236,2$ тыс.руб. за год.

На (рис. 10) представлен график расчета прибыли по месяцам [21, с.38].

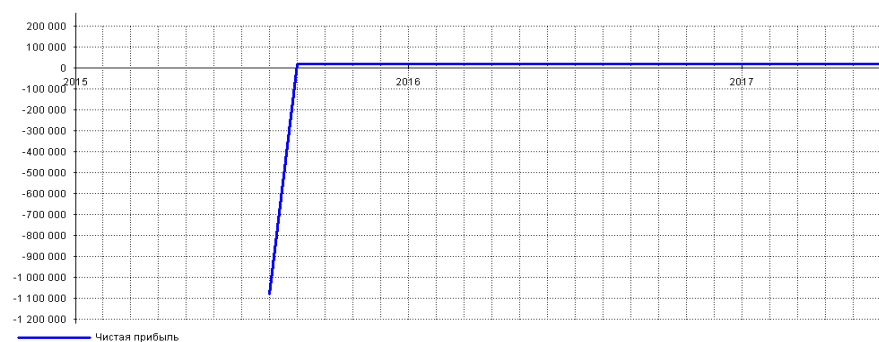


Рис. 10. Расчет прибыли по месяцам

Прибыль - доходы от капитала, составляет 25,0 тыс. руб. за месяц, за год 300,0 (расчет произведен в программе Project Expert 7.0). Прибыль незначительна, но тем не менее она растет из-за спроса потребителей на услуги, неосвоенные на рынке.

Финансовый анализ позволяет проконтролировать правильность движения финансовых потоков денежных средств организации и проверить соблюдение норм и нормативов расходования финансовых, материальных ресурсов и целесообразность осуществления затрат [54, с.18].

На (рис.11) изображен график кэш - флоу на начало проекта.

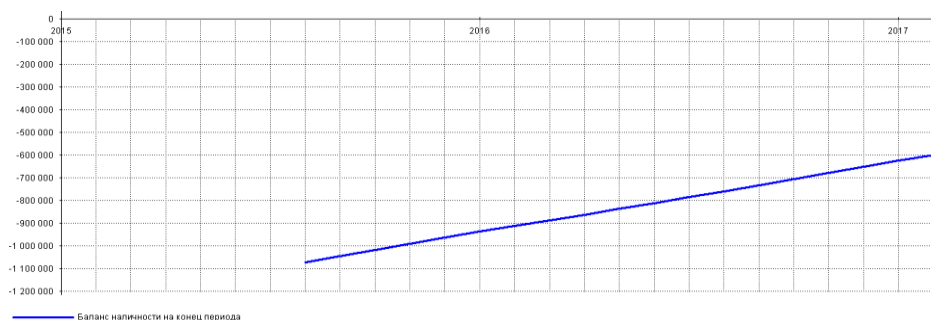


Рис.11. Денежный поток на начало проекта

Отрицательный поток денежных средств на начало проекта показывает, какое количество инвестиций нужно привлечь, чтобы реализовать этот проект. Он составляет около 1 100 000 рублей.

На (рис.12) рассмотрим график приведенного денежного потока (с учетом привлеченных денежных средств 1 100 000 рублей).

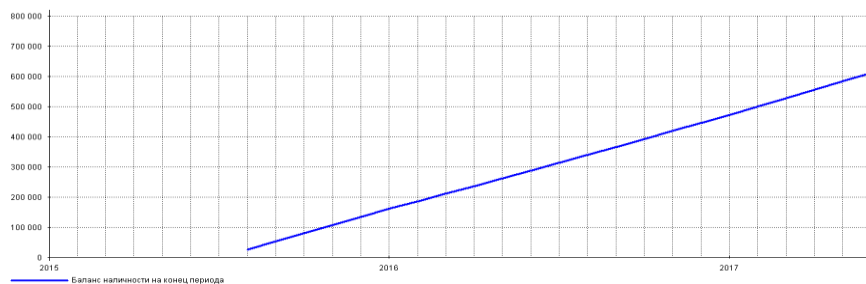


Рис.12. Кэш - флоу с учетом привлеченных денежных средств

Кэш - флоу растет - это означает, что постепенно работа Центра окупится при незначительной прибыли предприятия за 3,4 года.

Точка безубыточности показывает объем товарооборота, при котором сумма валового дохода покрывает издержки производства и обращения, прибыль при этом не образуется [21, с.114].

Критическая точка (точка безубыточности или порог рентабельности) - это тот объем продаж, при котором выручка от реализации продукции равна расходам организации. Таким образом, критическая точка – это тот объем продаж, начиная с которой, организация будет зарабатывать прибыль.

Расчет точки безубыточности для Центра раннего развития - детский сад был произведен по всем услугам. На (рис.13) представлен расчет точки безубыточности для услуги «Подготовка к школе».

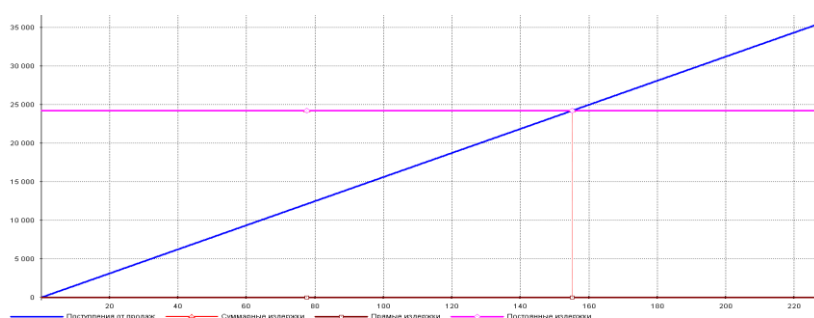


Рис.13. Точка безубыточности для услуги «Подготовка к школе»

Для всех услуг характерно, что значение точки безубыточности чуть меньше запланированного объема продаж. При этом для всех услуг запас финансовой прочности составляет 13%. Это означает, что мы можем либо снизить цену на услугу на 13%, либо объем продаж на 13%, то есть количество детей в группе может быть меньше на 5 - 7 человек от

запланированного. Это покрывает убытки по болезни, отъездов и других причин непосещения занятий.

Вывод: расчет финансовых показателей деятельности организации позволяет определить наиболее рациональные способы использования ресурсов и сформировать структуру средств предприятия.

Затраты - стоимостная оценка, использованных организацией производственных средств [4, с.123].

Затраты в организации не превышают доходы, полученные на реализацию уставных целей Центра, ради чего он и создается. Произведем расчет экономической эффективности открытия Центра развития. Для этого рассчитаем условно - переменные издержки и условно - постоянные.

Условно - переменные затраты - затраты, которые изменяются прямо пропорционально изменению объема производства, по планируемому предприятию, они представлены в (табл. 19) [57, с. 10].

Таблица 19

Расчет условно - переменных издержек

Статьи условно - переменных затрат	Значение, тыс.руб.
Закупка товаров (методическая литература, развивающие игры)	250,0
Канцелярские товары	100,0
Расходы на рекламу	179,7
Обучение персонала	60,0
Налоги	0
Итого:	589,7

Условно - постоянные затраты, которые не изменяются или изменяются незначительно в зависимости от изменения объема производства, они представлены в (табл. 20) [57, с.12].

Таблица 20

Расчет условно - постоянных издержек

Статьи условно - постоянных издержек	Значение, тыс.руб.
Единовременные взносы во внебюджетные фонды	16,4
Расходы на ремонт, содержание зданий, помещений и иного имущества, инвентаря	100,00
Основные средства	690,3
Итого:	931,0

Экономическая эффективность капитальных вложений выражается коэффициентом их общей эффективности и сроком окупаемости.

Для определения срока окупаемости проекта необходимо систематизировать все экономические показатели, что представлено в (табл. 21).

Таблица 21

Сводные экономические показатели проекта

Показатели	Единица измерения	Проект плана на год
Товарооборот (выручка) всего:	Тыс.руб.	300,0
Численность работников всего:	Чел.	14
Капитальные вложения (затраты на закупку оборудования)	Тыс.руб.	690,3
Среднемесячная зарплата одного работника	Руб.	33,4
Прибыль	Тыс. руб.	300,0

Важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход. Проект считается эффективным, если ЧДД от его реализации положителен. Чем больше значение ЧДД, тем эффективнее проект. При отрицательном значении ЧДД проект убыточный.

Критерий ЧДД предполагает дисконтирование денежного потока по цене капитала проекта, критерий ВНД (рентабельности) - по норме, численно равной ВНД, при котором ЧДД = 0. В (табл. 22) представлены показатели эффективности проекта.

Таблица 22

Показатели эффективности проекта

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	15,00
Период окупаемости - РВ, мес.	40
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	51
Средняя норма рентабельности - ARR, %	33,35
Чистый приведенный доход - NPV	184 488
Индекс прибыльности - PI	1,17
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	23,17
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	18,43

Показатели эффективности проекта: чистый дисконтированный доход рассчитан на срок 5 лет, то есть за 5 лет работы Центра, накопленный дисконтированный денежный поток составит 184 488 рублей. напомним, что

это не просто разница между доходами и затратами по ходу реализации работы Центра, но и еще превышение над упущенной выгодой, накопленной за 5 лет.

Индекс прибыльности показывает, что каждый вложенный в работу Центра рубль принесет 17 копеек чистого дохода, с учетом сформированной на этот рубль упущенной выгоды.

Внутренняя норма рентабельности составляет 23%, это означает, что наш Центр будет приносить нам доход, который составит 23% годовых от затраченной суммы на его деятельность в год.

Вывод: ставка дисконтирования рассчитывалась методом средневзвешенной стоимости капитала в надежном банке, то есть мы могли бы положить инвестиционные средства в банк под 15% годовых. С учетом этой ставки и формируется упущенная выгода (ежегодно 15% от вложенных средств).

Каждый инвестиционный проект имеет свои риски.

Одним из важных методов оценки рисков является метод чувствительности. Суть которого заключается в изменении некоторых параметров и расчетов при этих измененных параметрах чистого дисконтированного дохода. При этом мы должны понять при каких значениях параметра ЧДД обратиться в ноль. Именно такое снижение или увеличение параметра и представляет собой меру риска [54, с.76].

На (рис.14) представлен анализ чувствительности проекта.

Анализ
риска

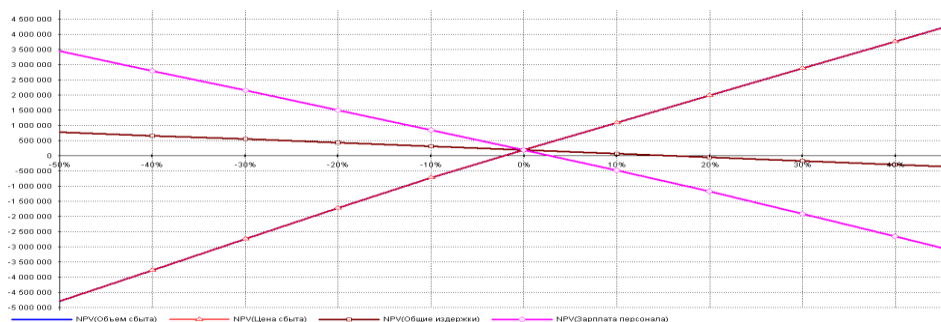


Рис. 14. Анализ чувствительности проекта

В работе мы использовали анализ чувствительности, изменяя 4 параметра, которые влияют на расчет денежных потоков: цена сбыта, объем сбыта, заработная плата и общие издержки. Кривые чувствительности представлены на графике (рис. 14). Кривая чувствительности объема сбыта совпала с кривой, характеризующей цену сбыта. Это значит, ЧДД одинаково чувствителен к изменению цены и объема продаж. Данные кривые показывают, что ЧДД обратиться в ноль, если произойдет снижение объема продаж или цены на 2 - 3 %. Эта величина меньше, чем запас финансовой прочности, потому что ЧДД учитывает и еще упущенную выгоду, сформировавшуюся бы от использования инвестиций, вложенных в проект, то есть величина риска составляет понижение объема продаж или снижение цены на 2 - 3 %.

Методом формализованного описания неопределенности, используемый в сложных для прогнозирования проектах, является метод Монте - Карло [21, с.225].

Профиль риска представлен на (рис.15).

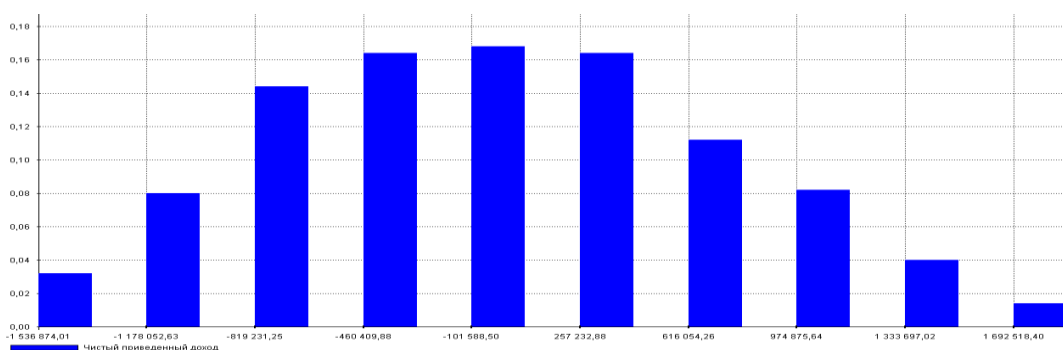


Рис.15. Профиль риска, рассчитанный методом Монте - Карло

Метод позволяет произвести множественные расчеты ЧДД (500 штук) при хаотично изменяющихся одновременно параметрах, влияющих на значение ЧДД. Параметры взяты те же: цена сбыта, объем сбыта, заработная плата и общие издержки. Диапазон изменений составил - 10%: [- 10% + 10%]. Профиль риска с устойчивостью 96,2% показал, что за 5 лет чистый дисконтированный доход составит 94 000 рублей. Это наиболее вероятное значение и оно положительное. Но также высока вероятность и

отрицательных значений ЧДД (левая часть профиля). Суммарная вероятность отрицательных ЧДД составляет около 30 %.

Вывод: если случиться данное событие, означающее некоторую нехватку денежных средств на функционирование Центра, то придется искать новые варианты об источниках финансирования проекта. Первостепенной целью проекта стоит - не получение прибыли, а реализация уставных целей, направленных на развитие и воспитание ребенка.

Расчеты финансового плана произведены в соответствии с основными бизнес - процессами Центра раннего развития ребенка - детский сад.

3.5. Ожидаемые риски и их страхование

Риск: падение рубля, доллара или евро.

Падение рубля значительно не повлияет на деятельность Центра, так как возросшие коммунальные платежи будут покрываться из бюджетных средств, а также рост цены на питание детей частично будет покрыто городской Администрацией. Рост цен повлечет компенсацию потерь.

При снижении курса доллара или евро происходит изменение стоимости активов и пассивов фирмы, возможен пересмотр ценовой политики. Цена образовательной услуги должна не только покрыть издержки, но и получить доход, направленный на реинвестирование материальной базы образовательной организации [41, с.17].

Риск: снижение спроса, падение продаж.

Меры: гибкое ценообразование, расширение спектра образовательных услуг, уникальность и новизна педагогических технологий, расширение диапазона сегментирования потребителей от низкого до премиум - сегментов, стимулирование потребителя (проведение акций, мастер - классов, скидки, сувенирная продукция с логотипом фирмы).

Риск: недостаточное качество образовательных услуг.

Меры: использование новейших технологий, сотрудничество с профессионалами, имеющими репутацию и опыт работы на рынке [1, с.136].

Риск: недостаток высококвалифицированных кадров.

Меры: ведение качественной кадровой политики, увеличение материальной базы, стимулирование работников.

Риск: трудности в увеличении спектра потребительского рынка.

Меры: получить известность на рынке, высокое качество образовательных услуг, разумные цены, профессионализм, доброжелательность и создание уюта для потребителя.

Риск, связанный конкурентоспособностью фирмы, состоит в необходимости вести конкурентную борьбу с фирмами - профессионалами на рынке. При этом возможные изменения рыночной конъюнктуры могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние на развитие.

Отрицательное влияние - расширение спектра услуг конкурентами, снижение цен [39, с.15].

Положительное влияние - нехватка высококвалифицированных специалистов, что приведет к дальнейшему сокращению в городе конкурентных фирм, соответственно общее число потенциальных конкурентов, особенно в нижнем сегменте, сократится.

Меры: активное использование неценовой конкуренции, своевременное реагирование на действия конкурентов, интенсивное использование методов PR, новизна и уникальность платных услуг [54, с.89].

Риск: отсутствие инвестиций в необходимом объеме.

Меры: тщательно продуманный бизнес - план, проведение необходимых расчетов, доказывающих недостаточное количество имеющихся средств, получение грантов, фиксированные суммы использовать на реализацию четко прописанных проектов [43, с.17].

Риск: снижение прибыли в летний период.

Меры: расширение спектра образовательных услуг, используя стратегию диверсификации.

Выводы по третьей главе:

1. В целом рынок дошкольного образования является перспективным, так как находится на стадии роста, то есть спрос преобладает над предложением, расчет емкости рынка показал, что реальная емкость рынка дошкольных образовательных услуг равна 770 мест для пребывания детей.

2. Дошкольный рынок города Волчанск имеет 2 категории точек образовательных услуг. Доля дошкольных образовательных учреждений (80%) в 2 раза превышает долю Центров развития (40%). Наиболее перспективным является сегмент Центров развития, так как предлагает кроме традиционного обучения широкий спектр образовательных услуг с использованием инновационных технологий, не освоенных на рынке.

3. Срок окупаемости – 3,4 года.

Считаем, что проект по созданию Центра раннего развития - детский сад получился реальный и актуальный, согласно статистики объем доходов бюджета города Волчанск в 2016 году в расчете на одного жителя составил - 30 353 рубля, что способствует формированию клиентской базы для Центра раннего развития, а также при возможном получении определенной суммы инвестиций, которая принесет доход на реализацию уставных целей организации.

4. Для решения проблем бизнес- планирования в образовательных организациях целесообразно осуществление кластерного подхода в пользу устойчивого и стабильного социально-экономического развития образовательных систем, способствующего значительному повышению конкурентоспособности, не только одной организации, а всей технологической цепочки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики и конкуренции бизнес-планирование является важным и значимым инструментом, способствующим продвижению образовательных организаций и их продуктов на рынке образовательных услуг в новых институциональных условиях, направленных на эффективность управленческой деятельности организаций образования.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в разработке бизнес-плана, который дает перспективу развития образовательных организаций, в конечном счете, отвечает на вопрос о целесообразности вложения средств, к повышению степени осуществимости идей и проектов любого типа.

Бизнес-план - это составленный на определенный период документ, в котором отражены цели и задачи предприятия, описаны все аспекты его существующей или открываемой деятельности; приведены показатели, которых может достичь предприятие при условии сохранения текущей рыночной конъюнктуры и с учетом прогнозных изменений на рынке, а также описаны стратегия и тактика предприятия, которые должны привести к достижению плановых показателей.

Однако, к сожалению, следует признать, что значимость бизнес-планирования объясняется недооцениванием и малой востребованностью в отечественной сфере образования.

В процессе магистерского исследования, посвященного формированию методики разработки разделов бизнес-плана в образовательных организациях сделаны соответствующие выводы:

1. Рассмотрены особенности бизнес-планирования в сфере образования.
2. Аналитически обоснована необходимость методического обеспечения по разработке разделов бизнес-плана в образовательных организациях Свердловской области.

3. Теоретически обоснована методическая поддержка по разработке разделов единого бизнес-плана под кластеризацию образовательного пространства как формы развития образовательных систем.

1) Предметом бизнес-планирования является разработка разделов бизнес-плана в образовательных организациях.

В свою очередь, бизнес - план жизненно важен для образовательных организаций, где его приоритетом является не только финансовое состояние учреждений образования, но и более значимые достоинства необходимые для развития образования, а именно:

- способствует созданию имиджа образовательных учреждений;
- координирует работу в образовательных организациях;
- формирует клиентскую базу за счет расширения спектра платных образовательных услуг;
- внедряет новые образовательные программы дополнительного образования;
- стимулирует импульс развития подрастающего поколения к инновациям и нововведениям;
- генерирует капитал за счет сборов средств и грантов, доступ к инструментам и ресурсам;
- помогает определить целевые рынки и провести их оценку, а также состав мероприятий в области маркетинга, рекламы, стимулирования продаж, ценообразования и т. д.;
- способствует развитию самореализации педагогических кадров и привлечению высококвалифицированных специалистов.

В результате, бизнес - план призывает к стратегическому мышлению, не только во время его создания, но после того, как реализация приводит к новым вызовам и необходимости принимать новые решения и компромиссы.

2) У большинства образовательных организаций отсутствует необходимый и достаточный опыт работы в условиях рынка и тем не менее многие зарубежные методические разработки, несомненно, требуют

адаптации и корректировки их к отечественным условиям, поэтому более глубоко и детально рассмотрена методическая сторона разработки разделов бизнес - плана для решения ежедневно возникающих практических вопросов, необходимых для определения перспектив развития образовательных организаций и сделаны соответствующие выводы:

1. При разработке основных разделов бизнес-плана образовательной организации необходимо учитывать специфику рынка, а именно перспективные направления, фактор сезонности, уникальность технологий и услуг.

2. В резюме должна аккумулироваться конкретная информация, заслуженно оцененная потенциальным инвестором.

3. В анализе отрасли целесообразно отразить правильный выбор стратегии развития рынка для установления конкурентных преимуществ образовательной организации.

4. Раздел бизнес-плана «Рынок и конкуренция» определяет зависимость успеха организации на рынке, так и время, в течение которого она может удержать на нем свои позиции, посредством тщательного изучения и определения уровня и структуры спроса, а также изменения его тенденции.

5. План маркетинга содержит способы и методы достижения намеченных объемов продаж и стимулирования их роста, а также общую стратегию маркетинга организации, схему ценообразования и реализации образовательных услуг.

6. Профессионально разработанный производственный план удовлетворит рыночный спрос и сэкономит , необходимую ресурсную базу организации для эффективной деятельности производства.

7. При разработке организационного плана уместно конкретно раскрыть организационно-правовую форму хозяйствования организации, обосновать организационную структуру и мобилизовать активность персонала в управлении производством.

8. В финансовом разделе бизнес-плана резонно представить пакет планово-отчетных документов и анализ финансово-экономического положения организации.

9. Необходимо произвести учет анализа рисков организации.

3) Модель бизнес-планирования при разработке бизнес-плана под кластеризацию образовательного пространства представляет следующий набор факторов:

- объект исследования в бизнес-планировании;
- предметная сфера исследования;
- цели и задачи;
- методология;
- понятие процесса бизнес-планирования;
- роль бизнес-плана.

Объект исследования при разработке бизнес-плана образовательной организации включает систему «технологическая цепочка организаций (кластер) - рынок образовательных услуг - конкуренция- маркетинг», большее внимание уделено кластеру и маркетингу.

Выбор конкретного предмета исследования в целом определяется целями определенного бизнес проекта, выполняемого самостоятельно организациями образования при кластерном подходе.

Цель бизнес-планирования- повышение эффективности образовательных организаций, привлечение дополнительных ресурсов, с учетом рыночных возможностей.

Главная задача заключается в разработке бизнес-плана под кластеризацию образовательного пространства, на перспективу развития организаций образования. Из определения целей бизнес-планирования плавно вытекает включение запуска методических механизмов самоорганизации и саморазвития при решении данной задачи.

Методология бизнес-планирования при разработке бизнес-плана с учетом кластерного подхода в образовании должна содержать единый

методический подход к использованию актуальных методик подготовки разработки бизнес-плана для консультационной и учебной работы по развитию управленческих знаний и навыков в новых институциональных условиях и методологию маркетинга, т.е. интеграция научных методов и подходов различных наук и сфер деятельности.

Процесс бизнес- планирования представляет совместную деятельность поставщика (образовательная организация) и потенциального клиента с целью решения определенных задач и осуществления желаемых преобразований в организации.

Трехэтапный анализ процесса бизнес- планирования:

1. Диагностика (выявление проблемы).

Проблемы, которые снижают объем предпринимательских структур и тормозят тенденции развития предпринимательских идей:

- недостаток финансовых ресурсов и сложность процедуры кредитования;
- отсутствие необходимой инфраструктуры и системы информационного обеспечения;
- незначительная поддержка со стороны государства, отсутствие квалифицированных специалистов;
- несовершенство нормативно - правовой базы.

2. Разработка методических рекомендаций.

1. Оформление бизнес-плана должно соответствовать имиджу образовательной организации, особо ценится привлекательность, но не броскость.

2. Степень детализации должна соответствовать целям плана, четкость структуры, наглядность, емкость, краткость (таблицы, схемы, формулы, графики). Зарубежная практика показывает, что оптимальный объем бизнес-плана - 50 страниц;

3. Исключить второстепенную справочную информацию, которая выносится в приложения. Объем приложений не ограничивается;

4. Стиль изложения должен отличаться простотой и доступностью, исключить языковой и терминологический барьеры. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу читателей, а не только специалистам;

5. Предложения и прогнозы в бизнес-плане необходимо обосновать и подкрепить ссылками на источники информации;

6. Точность финансовых расчетов - необходимое условие;

7. Необходимо произвести учет анализа рисков организации;

8. Бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предоставляется данный документ.

3. Внедрение решений.

С целью ведения предпринимательской деятельности и внедрения бизнес-планирования в образовательный процесс:

1. Определена роль бизнес-плана в развитии организаций образования.

2. Дана авторская трактовка дефиниции понятия бизнес-план под сформированность кластерного подхода. Бизнес -план - стратегический механизм развития образовательных систем, формирующий инновационные структуры взаимодействующих социальных объектов в муниципальных образованиях на территориальном уровне и обеспечивающий создание предпринимательской среды.

3. Теоретически обоснована методическая поддержка по разработке единого бизнес-плана под кластеризацию образовательного пространства.

4. Описана методика разработки разделов бизнес-плана в сфере образования.

5. В качестве примера разработан проектный бизнес-план по открытию Центра раннего развития в г. Волчанск, который будет функционировать на дошкольном рынке. Объем инвестиций составляет около 1 100 000 руб. Рост кэш - флоу означает, что постепенно при незначительной прибыли - 25 000 руб. в месяц, работа Центра окупится за 3,4 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аликперов И.М. Бизнес-планирование в образовательных учреждениях: цели, возможности, проблемы [Текст] / И.М. Аликперов, Т.М. Геринг // сборн. науч. статей. Молодежь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент, 2016.- С. 135- 138.
2. Андреев, С.Н. Маркетинг некоммерческих субъектов: монография [Текст] / С.Н. Андреев.- М.: Издательство «Финпресс», 2012. - 320 с.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: классич. издание [Текст] / Г.И. Ансофф. - пер. с англ. - СПб: Питер, 1989. - 344 с.
4. Баринов, В.А. Бизнес- планирование: классич. издание [Текст] / В.А. Баринов. - М.: Форум.: Инфра- М, 2003. - 272 с.
5. Батталова, А.А. Совершенствование классификационных подходов для кластеров [Текст] / А.А. Батталова, Э.И. Исмагилова // Интернет-журнал НАУКОВЕДЕНИЕ.- 2015.- №2.- С.12-19.
6. Бекетова, О.Н. Бизнес-планирование: конспект лекций [Текст] / О.Н. Бекетова, В.И. Найденов.- Гарнитура «Ньютон», 2015.- 159 с.
7. Белоусова, Р.Ю. Инновации в дошкольном образовании [Текст] / Р.Ю. Белоусова // журнал Нижегородское образование.- 2012- №2- С.48-54.
8. Бизнесстат Анализ рынка дошкольного образования в Свердловской области, прогноз на 2013 - 2017 гг.: демоверсия отчета [Текст]/ Бизнесстат, 2013.- 233 с.
9. Буров, В.П. Бизнес- план инновационного проекта. Методика составления[Текст]: метод. пособие / В.П. Буров, В.А. Морошкин. - М.: Издательство ЦИПКК АП, 2014. - 376 с.
10. Гаврилов, Д.Е. Бизнес-планирование образовательных организаций на основе кластерного подхода[Текст] /Д.Е. Гаврилов, Т.М. Геринг // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения: сб. науч. ст. междун. науч- практ. конф.- Сургут: АМИ, 2017.- С.143-154.

11. Гаврилов, Д.Е. Молодым руководителям нужен SWOT-анализ[Текст] /Д.Е. Гаврилов, Т.М. Геринг // Совершенствование методологии познания в целях развития науки: сб. науч. ст. междун. науч. - практ. конф.- Самара: АМИ, 2017.- Ч.1.- С.65-71.

12. Геринг, Т.М. Перспективы кластеризации образовательного пространства [Текст]/Т.М. Геринг // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы: сб. науч. ст. IV междун. науч.- практ. конф.; Урал. гос. пед. ун-т; под науч. ред. А.А. Симоновой, С.Л. Фоменко; общ. ред. М.А. Воробьева.- Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2016.- С. 72-78.

13. Геринг, Т.М. Кластерный подход в бизнес- планировании как форма развития образовательных систем:проблемы, перспективы, возможности [Текст] /Т.М. Геринг// Инновационное обеспечение уровневого образования студентов в высших учебных заведениях: сб. науч. ст.-Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017.- С.36-41.

14. Горемыкин, В.А. Бизнес- план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес- плана[Текст] / В.А. Горемыкин. - М.: Ось 89 , 2012. - 592 с.

15. Герчикова, И.Н. Менеджмент[Текст] / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, 2010. - 685 с.

16. ГОСТ Р 7. 05- 2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. Система стандартов по информации библиотечному и издательскому делу. Дата введения 01.01.2009.

17. Государственная программа «Образование и развитие инновационной экономики: внедрение современной модели образования» в 2009-2012 годы» [Электронный ресурс].- Режим доступа: www.hse.ru/data/590/394/1235/program.doc.- дата принятия от 22 марта 2008г. № ВЗ-П45-1745, п.3.

18. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013 - 2020 гг». Постановление от 15 апреля 2014г.- № 295.

19. Грибов, В.Д. Менеджмент в малом бизнесе [Текст] / В.Д. Грибов. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 128 с.
20. Грудзинский, А.О. Предпринимательство в образовательных организациях [Текст] / А.О. Грудзинский // журнал «Социологические исследования» .- 2013.- №4.- С. 113-121.
21. Девятков, В.В. Имитационное моделирование [Текст]: курс лекций / В.В. Девятков, Н.Б. Кобелев, В.А. Половников.- М.:КУРС, НИЦ ИНФРА - М, 2013.- 368 с.
22. Древинг, С.Р. Кластерная концепция устойчивого развития экономики [Текст]/С.Р. Древинг.- СПб.: Изд-во С.- Петерб. ун-та, 2012.-217 с.
23. Дудин, М.И. Стратегический менеджмент[Текст] / М.И. Дудин.- М.: КНОРУС, 2014. - 256 с.
24. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]/ П. Дойль.- пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского.- СПб: Изд-во «Питер», 1999.- 560 с.
25. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании [Текст] / С.А. Езопова. - Издательство: Академия, 2012.- 320 с.
26. Ефимович, Я.А. Инновации в автономных образовательных организациях [Текст]/ Я.А. Ефимович/ Вестник ИрГТУ.-2013.-№8.-С.221-228.
27. Каверн, И.В. Новый порядок оказания платных образовательных услуг[Текст]/И.В. Каверн//Советник в сфере образования.-2013.-№5.-С.10-12.
28. Козина, Л.Ю.Актуальность инновационной деятельности в ДООУ[Текст] / Л.Ю. Козина // «Управление ДООУ».- 2016.-№2.- С.14-18.
29. Конституция РФ (принята всемирным голосованием от 12.12.1993г. Российская газета.25.12.1993г. №237).
30. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.- [Электронный ресурс].- Распоряжение правительства РФ от 17 ноября 2008 г. №1662-р / Официальный сайт Правительства РФ.- Режим доступа: www.government.ru/gov/results/1181/

31. Корецкий, Г.А. Предпосылки интеграции в образовательный кластер [Текст] / Г.А. Корецкий, Д.Ю. Лапыгин // Электронный журнал.- 2013. - № 4.[Электронный ресурс].- Режим доступа: URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=58>.
32. Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций[Текст]: монография / Ф. Котлер, А.Р. Андреасен.- пер. с англ.- Ростов Н/Д: Феникс, 2007.- 854 с.
33. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: Учебное пособие / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. - 1200 с.
34. Кружкова, О.В. Модель оптимизации становления субъектов образовательной среды [Текст] / О.В. Кружкова, И.В.Воробьева // «Образование и наука».- 2012. - № 3.- С.35-45.
35. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]:классич. изд. Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг.- пер. с англ.- СПб.: Питер, 2014. - 721 с.
36. Лапуста, М.Г. Малое предпринимательство [Текст]: курс лекций / М.Г. Лапуста, Ю.Л. Старостин. - М.: Инфра - М, 2011. - 454 с.
37. Лапыгин, Ю.Н. Менеджмент [Текст] / Ю.Н. Лапыгин.- Владимир: ВФ МУПК, ВГПУ, 2001.- 120 с.
38. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: учебн. пособ./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. - М.: Дело, 1995. - 704с.
39. Минцберг, Г. Стратегическое сафари [Текст]: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента/ Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель: пер. с англ.- М: Альпина Пабlishер, 2013.- 367с.
40. Нагапетьянц, Н.А . Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст] / Н.А. Нагапетьянц. - М.: Инфра - М, 2013. - 272 с.
41. Найт, Ф. Х. Риск, неопределённость и прибыль [Текст] / Ф.Х. Найт. - пер. с англ.- М.: Дело, 2007. - 360 с.

42. Оболенская, А.Г. Кластерная модель управления развитием образования на муниципальном уровне [Текст] / Т.М. Геринг, А.Г. Оболенская // «Бизнес. Образование. Право», Волгоград, 2017.-
43. Панкрухин, А. П. Маркетинг образовательных услуг [Текст]/ А.П. Панкрухин // «Маркетинг в России и за рубежом».- 2014.-№ 8.-С. 16-18.
44. Пелих, А.С. Бизнес - план или как организовать собственный бизнес [Текст] / А.С. Пелих. - М.: Ось - 89, 2014. - 96 с.
45. Петухова, С.В. Бизнес-планирование. Как обосновать и реализовать бизнес-проект [Текст] / С.В. Петухова.- М.:Омега-Л,2012.- 223 с.
46. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.01.2002. №1 «О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы»
47. Портер, М.Э. Конкуренция [Текст]/ М.Э. Портер. - пер.с англ.- Изд. испр. - М.: «Вильямс», 2005.- 608 с.
48. Пуока, М.В. Финансовое планирование и контроль [Текст]/ М.В. Пуока. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 276 с.
49. Путин, В.В. Выступление на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года», 08.02.2008.- [Электронный ресурс]: сайт Президента России. - Режим доступа: [http:// www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru).
50. Райс, Э. Маркетинговые войны [Текст]/ Э. Райс, Дж.Траут. - СПб: ЗАО Издательство «Питер», 2014. - 256с.
51. Разумова, С.В.Стратегический маркетинг [Текст] / С.В. Разумова. - Минск: БГЭУ, 2013.- 339 с.
52. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // Собрание законодательства РФ.- 02.01.2012.- №1.- ст.206.

53. Симонова, А.А. Педагогический университет в центре регионального образовательного кластера[Текст] / А.А. Симонова, С.А. Минюрова, Л.Я. Рубина // «Педагогическое образование в России».- 2014.- №8.- С.9-22.
54. Строгалева, В.П. Имитационное моделирование [Текст]: курс лекций/ В.П. Строгалева, И.О. Толкачева.- МГТУ им. Баумана, 2013.- 737 с.
55. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент[Текст]: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.- М.: Издательское объединение «ЮНИТИ»,1998.-576 с.
56. Трофимова, О.А. Принципы логистического подхода в организации сетевого взаимодействия образовательных организаций [Текст] / О.А. Трофимова /Педагогическое образование в России.-2016.-№8.С.148-151.
- 57.Тультаев, А.Г. Маркетинг услуг[Текст] / А.Г. Тультаев. -М.:МФПА, 2014.- 97 с.
58. Уткин, Э.А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело[Текст]: курс лекций / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова.- М.: ЭКМОС, 2001. - 176 с.
59. Ушаков, И.И. Бизнес – план: практика менеджмента [Текст] / И.И. Ушаков. - СПб.: Питер, 2011. - 224 с.
60. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г № 273 - ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
61. Федеральный закон от 12.01.1996. № 7 - ФЗ (ред.11.02.2013. с изменениями, вступившими в силу 12.02.2013.) «О некоммерческих организациях».
62. Федерального закона № 83-ФЗ от 08.05.2010 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».
63. Фоменко, С.Л. Научно-методическое обеспечение становления педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования: теория и практика[Текст] / С.Л. Фоменко // Практико-ориентированная монография. - М.: АПК и ППРО, 2011. - 246с.

64. [Электронный ресурс] / Официальный портал поиска нормативной информации по законодательной базе РФ. Офис сервис государственной власти. - Режим доступа: [www.pravo.gov.ru].

65. [Электронный ресурс] / Официальный сайт федеральной службы государственной статистики. - Режим доступа: [www.gks.ru].

66. [Электронный ресурс] / Требования к бизнес-планам. Виды бизнес-планов /Global American Syndicate.- Режим доступа:[<http://www.goldcredit.ru>].

67. [Электронный ресурс] / База нормативной документации. Дошкольные образовательные учреждения в Свердловской области. - Режим доступа: [www.complexdoc.ru].

68. [Электронный ресурс] / Консультант Плюс: Высшая школа.- Режим доступа: [<http://www.consultant.ru>].

69. [Электронный ресурс] / Проект Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.- Режим доступа: [<http://www.maps.yandex.ru>].

70. [Электронный ресурс] / Гарант.- Режим доступа: [<http://base.garant.ru/10136923/#ixzz3ZNUh43Gu>].

71. Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, chap. 38, «Material Communications» // New York: Harper & Row, 1999.- 704p.

Глоссарий

Понятие	Определение понятия	Источник
Амортизация	- исчисляемый в денежном выражении износ основных средств в процессе их применения и производственного использования	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Пост. Прав. РФ от 01.01. 2002 №1 «О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы»
Бизнес - план	- развернутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий и ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект	Петухова, С.В. Бизнес-планирование. Как обосновать и реализовать бизнес-проект: практ. руководство / С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2012.- 223 с.
График Ганта	- один из наиболее распространенных методов наглядного изображения состояния и хода производства в процессе оперативно - производственного планирования	С.В. Разумова, Стратегический маркетинг: курс лекций / С.В. Разумова. - Минск: БГЭУ, 2011. - 375с.
Имитация	- процесс разработки модели реальной ситуации и выполнения экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация	Девятков, В.В. Имитационное моделирование: курс лекций / В.В. Девятков, Н.Б. Кобелев, В.А. Половников.- М.:КУРС, НИЦ ИНФРА - М, 2013.- 368 с.
Издержки производства	- стоимость всех ресурсов, затрачиваемых в процессе производства, выраженная в денежной форме	Панкрухин, А. П. К вопросу о маркетинге образовательных услуг/ А.П. Панкрухин // Маркетинг в России и за рубежом, 2011.- № 8.- С. 16-18.
Конкурентное преимущество	- система, обладающая какой - либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами	Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. -1200с .
Кэш - флоу	- поток наличных денег, имеющихся в распоряжении организации	Пуока М.В. Финансовое планирование и контроль: курс лекций / М.В. Пуока. - М.: Финансы и

		статистика, 2010. -276с.
Маркетинг	- это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена	Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций: монография / Ф. Котлер, А.Р. Андреасен.- пер. с англ.- Ростов Н/Д: Феникс, 2007.- 854 с.
Менеджмент	- особый тип управления, предполагает управление рыночной организацией для рационального и эффективного достижения целей, посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов	Грибов, В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: монография / В.Д. Грибов. - М.: Финансы и статистика, 2011. -128с.
Миссия	- основная общая цель существования организации, четко выраженная причина ее функционирования и предназначения для повышения социальной роли организации	Друкер, П.Ф. Менеджмент: пер. с англ. / П.Ф. Друкер, Д.А. Маркьярелло. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. - 704с.
Организационная структура	- логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить достижение целей	Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании: монография / С.А. Езопова. - Издательство: Академия, 2012. -320с.
Переменные издержки	- часть общих издержек, величина которых на данный период времени находится в прямой зависимости от объема производства и реализации продукции (приобретение сырья, оплата труда)	Уткин, Э.А. Бизнес-план как развернуть собственное дело: курс лекций / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова.- М.: ЭКМОС, 2001.- 176с.
Постоянные издержки	- часть общих издержек, которая не зависит на данный момент времени от объема выпускаемой продукции (арендная плата, расходы на содержание здания, затраты на переподготовку персонала, коммунальные услуги, амортизация).	Нагапетьянц, Н.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: курс лекций / Н.А. Нагапетьянц. - М.: Инфра - М, 2013. -272с.
Прибыль	- положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг) и затратами на производство или приобретения	Тультаев, А.Г. Маркетинг услуг: курс лекций / А.Г. Тультаев. - М.:МФПА, 2014. - 97с.
Риск	- опасность возможной	Найт, Ф. Х. Риск,

	вероятной потери ресурсов или недополучение доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов, в данном виде предпринимательства	неопределённость и прибыль: монография / Ф.Х. Найт. - М.: Дело, 2010. - 360с.
SWOT - анализ	- метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы)	Ансофф И. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / Г.И.Ансофф. - СПб: Питер, 1989. - 344с.
Стратегия	- определение понятия " стратегия" Минцберга, основанное на признании пяти факторов ("5П" Минцберга): plan - план, ploy - прием, perspective - перспектива, pattern behavior - поведенческий принцип, position in respect to others - позиция по отношению к другим	Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель: пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 367 с.
Точка безубыточности или порог рентабельности	- объем продаж, начиная с которого, организация будет зарабатывать прибыль, т.е. выручка от реализации продукции равна расходам организации	Ушаков И.И. Бизнес – план. Практика менеджмента: практика менеджмента / И.И. Ушаков. - СПб.: Питер, 2011. - 224с.
Чистый дисконтированный доход	- текущая стоимость денежных потоков инвестиционного проекта, с учетом ставки дисконтирования, за вычетом инвестиций	Строгалева В.П. Имитационное моделирование: курс лекций / В.П. Строгалева, И.О. Толкачева.- МГТУ им. Баумана, 2013. - 737с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Расписание занятий по предоставлению платных услуг

Название услуги	Возраст	Время проведения	Форма проведения	Стоимость	
				Разовая оплата, руб.	Покупка абонеента, руб
Понедельник					
Комплекс «Малышок», развивающие игры	1,5 - 3лет	9.00 - 9.12	подгрупповая	70	500
Подготовка к школе «Знайка»	5 - 7 лет	9.00 - 9.30	групповая	150	1200
Комплекс «Здоровичок», подвижные игры	1.5 - 3лет	15.40 -15.52	подгрупповая	70	500
Английский язык	5 - 7лет	9.40 - 10.10	подгрупповая	100	800
Вторник					
Изо - студия «Волшебная кисть»	1.5 - 3лет	9.00 - 9.12	подгрупповая	70	500
«Шахматная школа»	5 - 7лет	9.00 - 9.30	подгрупповая	70	500
«Логопедический час»	1.5 - 3лет	15.40 -15.52	подгрупповая	70	500
Ручной труд	4 - 7лет	16.00 -16.30	групповая	70	500
Среда					
Комплекс «Малышок», развивающие игры	1.5 - 3лет	9.00 - 9.12	подгрупповая	70	500
Английский язык	3 - 7лет	9.00 - 9.30	подгрупповая	100	800
«Веселые танцы»	1.5 - 3лет	15.40 -15.52	подгрупповая	70	500
Подготовка к школе «Знайка»	5 - 7лет	9.40 - 10.10	подгрупповая	150	1200
Четверг					
«Логопедический час»	1.5 - 3лет	9.00 - 9.12	подгрупповая	70	500
«Веселые танцы»	4 - 7лет	9.00 - 9.30	групповая	70	500
«Господин Этикет»	4 - 7лет	15.40 -16.10	групповая	70	500
Комплекс"Здоровичок"	1.5 - 3лет	15.40 -15.52	подгрупповая	70	500
Пятница					
Ручной труд	4 -7лет	9.00- 9.30	подгрупповая	70	500
«Волшебная кисть»	1.5 - 3лет	9.00- 9.30	подгрупповая	70	500
«Логопедический час»	4 - 7лет	15.40-16.10	групповая	70	500
«Волшебная кисть»	4 - 7лет	17.50-18.20.	групповая	70	500
Суббота					
«Веселые танцы»	1.5 - 3лет	9.00- 9.12	групповая	70	500
Развивающие игры	3 -7лет	9.00-9.30	групповая	70	500
«Господин Этикет»	4 - 7лет	9.40 - 10.10	групповая	70	500
Развивающие игры	1.5 - 3лет	15.40-15.52	подгрупповая	70	500
Воскресение					
Развлекательное мероприятие	1.5-3лет	9.00-9.30	групповая	70	500
Развлекательное мероприятие	4 -7лет	9.40 -10.20	групповая	70	500
Воскресная школа	4 - 7лет	10.30-11.00	групповая	Продажа поделок	
Умелые ручки	1.5 -3лет	10.00 -10.12	подгрупповая	70	500

Приложение 2

Таблица 23

Этапы образовательного процесса с детьми

№/п	Наименование этапа	Время начала этапа	Время окончания этапа	Ответственный
1	Утренний прием ребенка	7.00	8.00	Воспитатель, мед работник
2	Культурно - гигиенические навыки	7.05	7.30	Воспитатель
3	Развивающие игры	7.05	7.45	Воспитатель
4	Артикуляционная гимнастика	7.45	7.50	Учитель- логопед
5	Пальчиковая гимнастика	7.55	8.00	Воспитатель
6	Утренняя гимнастика	8.00	8.10	Инструктор по ФИЗО музыкальный руководитель
7	Самостоятельная деятельность	8.10	8.25	Воспитатель
8	Сюжетно - ролевые игры	8.10	8.30	Воспитатель
9	Рассматривание иллюстраций, живописи	8.15	8.35	Младший воспитатель
10	Изодеятельность	8.20	8.40	Воспитатель
11	Самообслуживание (дежурство по столовой)	8.35	8.45	Младший воспитатель
12	Непосредственно образовательная деятельность	9.00	11.00	Воспитатель
13	Экспериментально исследовательская деятельность	11.10	11.30	Воспитатель
14	Проектная деятельность	11.35	11.55	Воспитатель
15	Закаливающие мероприятия	15.00	15.10	Младший воспитатель
16	Развивающие игры	15.15	15.30	Воспитатель
17	Чтение художественной литературы	16.00	16.20	Воспитатель
18	Опытническая деятельность	16.25	16.45	Воспитатель
19	Ручной труд	16.50	17.05	Воспитатель
20	Самостоятельные игры	17.10	17.40	Воспитатель
21	Дополнительные услуги	17.45	20.00	Специалисты
22	Поэтическое слово, просмотр мультфильмов	20.05	21.00	Воспитатель

Социологический опрос

«Приоритет Центра раннего развития ребенка - детский сад»

Анкета«»

Уважаемые родители!

Приглашаем Вас принять участие в опросе, цель которого - изучить мнение родителей. Ваши ответы помогут руководителю и коллективу Центра раннего развития ребенка - детский сад, какие проблемы есть в образовании, разработать меры, направленные на их решение и реализацию в Центре раннего развития. Ваше мнение для нас очень важно. Все вопросы касаются спектру предъявления клиентам платных образовательных услуг.

Обязательно

ФИО _____

Внимательно прочтите вопросы и пояснение к ним. Обращайте внимание на возможное количество ответов, которое Вы можете дать на каждый вопрос (не более 3 вариантов ответов). Перед приемлемым ответом поставьте галочку.

Большое спасибо за сотрудничество!

1. Назовите причины по которым Вы отдаете предпочтение Центру раннего развития:

- а) качественная подготовка ребенка к школе;
- б) создание условий для полноценного физического развития;
- в) индивидуальный подход к каждому ребенку;
- г) получение качественных услуг высококвалифицированными специалистами;
- д) эмоциональный и психологический комфорт;
- е) ночное пребывание детей;
- ж) использование уникальных педагогических технологий и передовых образовательных методик;
- з) принцип конфиденциальности личной информации;
- и) отсутствие сезонности;
- к) учет возрастного ценза. (можно перечислить все варианты);

2. Если услуга платная, оцените размер оплаты относительно Вашего семейного бюджета:

- а) незначительный;

- б) средний;
- в) высокий;
- г) затрудняюсь сказать.

3. Укажите приемлемую сумму оплаты за дополнительные образовательные услуги в месяц:

- а) от 70 -100 руб.;
- б) от 150 - 200 руб.;
- в) от 500 - 1000 руб.;
- г) затрудняюсь ответить.

4. При каких условиях Вы готовы затратить финансовые средства на образование Вашего ребенка? (возможно несколько ответов)

- а) при использовании уникальных инновационных технологий;
- б) предоставление новейших услуг на рынке;
- в) вовлечение родителей в образовательный процесс;
- г) не готовы платить больше;
- д) затрудняюсь с ответом.

5. Отметьте диапазон финансовых средств, которые Вы готовы ежемесячно тратить на дополнительное образование Вашего ребенка:

- а) не более 500 руб.;
- б) от 500 - 1000 руб.;
- в) от 1000 - 1500 руб.;
- г) от 1500 - 2000 руб.;
- д) от 2000 - 3000 руб.

6. Какие дополнительные образовательные услуги Вы бы хотели видеть в нашем Центре?

- а) услуги по развитию индивидуальных способностей;
- б) услуги по развитию коммуникационных способностей;
- в) другие альтернативы _____

Приложение 4

Анкета для определения предпочтений получения рекламного сообщения

Порядковый номер

Номер інтерв'юера

Телефон

Дата и время дозвона

Время начала интервью

[illegible]

Отказ, причина

Здравствуйте! Меня зовут _____

Я сотрудник городского открывающегося Центра раннего развития - детский сад «Подснежник». Мы хотели бы задать Вам несколько вопросов о рекламе. Это необходимо для улучшения работы нашего Центра. Если у Вас есть 5 минут, я бы хотела узнать Вашу точку зрения по некоторым вопросам в рамках проводимого нами исследования.

Я хочу уточнить, это телефон

Если «Нет»

Спасибо, я, очевидно, набрал(а)

неправильный номер

Это квартира?

Спасибо, мы проводим только квартирный

Если «Нет»

опрос.

Скажите, пожалуйста, сколько Вам полных лет?

Если возраст опрашиваемого от 18 до 50 лет, имеющих детей дошкольного возраста,
то зачитайте объяснение:

Этот опрос анонимный. Вся полученная информация будет использована только для оценки работы нашего Центра и разработки рекомендаций по ее улучшению. Вы можете не отвечать на любой из предложенных Вам вопросов, вы также в любой момент можете по своему желанию прекратить интервью. Вы можете по желанию получить номер контактного рабочего телефона Центра для более подробной информации(переходите к вопросам).

Если «Нет», то скажите: «Мы опрашиваем лиц от 18 до 50 лет, имеющих детей дошкольного возраста. В Вашей квартире проживают мужчины или женщины этого возраста, имеющие детей дошкольного возраста?» »

«Да»

«Нет»

Если «Да», то: Я бы хотел (а) поговорить с кем -нибудь из них. При приглашении другого лица начать со слов: «Здравствуйте»... Представьтесь и, не уточняя повторно «телефон», после вопроса: «Сколько Вам полных лет?», зачитайте «объяснение» и переходите к вопросу 1.1

Если «Нет», то: «Спасибо, извините». Если проживают, но в данный момент их нет дома, то уточните, когда можно позвонить еще раз.

Вопросы по получению рекламных сообщений:

1.1 Где Вы чаще всего слышите рекламные сообщения?	- в газете - по телевизору - в журнале - по радио
1.2 Как Вы предпочитаете получить информацию об услугах?	- в рекламных роликах - в статьях в газете - в статьях в журнале - в рекламе по радио - на интернет - сайтах - на баннерах наружной рекламы
1.3 Какие газеты или журналы Вы покупаете или получаете в почтовый ящик?	Предлагается свободный ответ респондента
1.4 Вопрос по желанию Вы участвуете в акциях по стимулированию продаж?(подарки, скидки)	- Да - Нет
1.5 Откуда Вы узнаете о проводимых акциях?	- из газеты - из журнала - СМИ
1.6 Ваше мнение и предложения о рекламе?	
1.7 Семейное положение, образование	
1.8 Благодарим Вас за оказанную помощь и поддержку	



Приложение 6

Таблица 24

Календарный план продвижения образовательных услуг на 2016- 2017гг.

Средства продвижения	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Создание сайта									20 сентября			
Создание вывески и размещения наружной рекламы									25 сентября			
Рассылка предложений потенциальным клиентам (побудительная реклама)	30 января			30 апреля			30 июля		28 сентября		30 ноября	
Информативная реклама об открытии Центра и особенностях образовательных услуг в еженедельной газетах: "Муниципальный вестник", "Вечерний Волчанск", "Деловая жизнь"	15 января	15 февраля	15 марта	15 апреля	15 мая	15 июня	15 июля	15 августа	30 сентября		15 ноября	15 декабря
Стимулирование продаж - скидки, акции, бонусы - бесплатное пробное оказание услуг - премиальная продажа (соблюдение определенных условий клиентом) - организация конкурсов, лотерей - пакетные продажи	25 января				25 мая				29 сентября			25 декабря

Личная продажа - день открытых дверей - родительские собрания - консалтинг - мастер - класс - творческие отчеты - визитные карточки	20 января		20 марта			20 июня			30 сентября		20 ноября	
Связь с общественностью - выпуск пресс - релизов - организация пресс - конференций - аудио - и видеоматериалы - фотовыставки - лоббирование	10 января		10 марта				10 июля			10 октября		

Приложение 7

Таблица 25

Штатное расписание

Наименование должности	Максимальная сумма оплаты в месяц на единицу, тыс. руб.	Количество единиц	ФОТ всего в месяц, тыс. руб.	ФОТ всего в год, тыс. руб.
Директор	40,0	1	40,0	375,14
Учитель - логопед	22,0	1	22,0	278,46
Учитель английского языка	22,0	1	22,0	220,06
Психолог	22,0	1	22,0	250,00
Инструктор по физической культуре	20,0	1	20,0	210,04
Музыкальный руководитель	20,0	1	20,0	250,00
Воспитатель	40,0	6	120,0	1500,00
Младший воспитатель	18,0	2	18,0	200,00
Итого:			274,0	3342,00